**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Remuneração por Habilidades e Competências: Um
Estudo de Práticas em Empresas Brasileiras**

Luiz Roberto Cardoso

Orientador: Professor Dr. Roberto Coda

**SÃO PAULO
2002**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Remuneração por Habilidades e Competências: Um
Estudo de Práticas em Empresas Brasileiras**

Luiz Roberto Cardoso

Orientador: Professor Dr. Roberto Coda

**Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração**

**SÃO PAULO
2002**

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

FICHA CATALOGRÁFICA

Cardoso, Luiz Roberto

Remuneração por habilidades e competências: um
estudo de práticas em empresas brasileiras / Luiz Roberto
Cardoso. – São Paulo: FEA/USP, 2002.

P.

Dissertação – Mestrado

Bibliografia

1. Salários – Administração 2. Trabalho e trabalhadores -
Salários 3. Recursos humanos I. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.32

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho define o final de uma importante etapa entre as tantas que formam nossas trajetórias na vida e, como nas demais, foram muitas as pessoas que contribuíram para que o objetivo fosse alcançado. Contribuíram sob as mais diversas formas, com orientações, informações, transferência de conhecimento e experiência, tempo, proximidade, calor humano, simpatia, estímulo e, não raras vezes, uma imensa dose de paciência e tolerância. A todos, expresso aqui meus agradecimentos.

Especialmente, registro aqui minha gratidão aos meus pais, de quem herdei a paixão pela atividade de ensinar e o incentivo primeiro para a educação continuada;

À minha esposa Maria Cristina e aos meus filhos, a quem tantas vezes faltou minha presença e de quem recebo permanente apoio, incentivo e compreensão;

À minha irmã Maria Aparecida, de quem recebi, em momento inesquecível, pela primeira vez em minha vida, um livro como presente;

Ao Professor Roberto Coda, mestre autêntico, meu orientador dedicado e incentivador na atividade acadêmica;

Aos Professores Gilberto de Andrade Martins e Joel Souza Dutra, sempre disponíveis e prontos a compartilhar os seus conhecimentos, pela atenção dedicada às inúmeras consultas que lhes fiz;

Aos professores da FEA-USP, cujas disciplinas cursei durante o mestrado, pelo crescimento intelectual que proporcionaram;

Aos dirigentes da Promon, empresa de que participei, e que, compreendendo o valor do conhecimento na vida de seus profissionais, viabilizaram minha presença naquela instituição simultaneamente ao desenvolvimento do curso;

Ao Engenheiro Edgard Rodrigues, amigo, profissional destacado de Recursos Humanos, cujas observações, sugestões e contribuições foram constantes nestes anos;

Aos profissionais da área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, que nos dedicaram seu tempo e nos forneceram preciosas informações, em especial a Antonio Cláudio da Rocha Salgado, Cláudio Sérgio Rigo, João Paulo Pombeiro Gomes, Alberto Galvão Moura Jardim, Donisete Nogueira da Silva, Maria Cristina Funck, João Emídio da Silva Filho, Luiz Alberto de Almeida Evangelista, José Ademar Vasconcelos Filho, José Geraldo Diniz, Paulo Bolgar e Marcellus Puig;

Aos meus familiares e amigos, a cujo convívio furtei-me tantas vezes, embora sempre tenham retribuído com compreensão e estímulo;

Aos colegas da FEA-USP, pela alegria do convívio e pela constante colaboração;

Às equipes de Secretaria e Biblioteca da FEA-USP, cujo apoio foi sempre presente e vital.

Resumo

O objetivo deste trabalho é o estudo da remuneração baseada em habilidades e competências, e a verificação dos resultados de sua aplicação por empresas brasileiras, aprofundando-se desta forma o conhecimento do assunto e obtendo-se subsídios para a sua sistematização. O trabalho foi realizado através do método de estudo de casos múltiplos, de caráter descritivo e explicativo. Na primeira parte do trabalho são discutidos os conceitos fundamentais da administração salarial, as técnicas tradicionais e as técnicas baseadas em habilidades e competências. Na segunda parte, desenvolve-se a apresentação e análise dos dados coletados, através do estudo de sete casos. Investigaram-se os resultados práticos da adoção de sistemas de remuneração por habilidades e competências, procurando-se aspectos coincidentes nos casos estudados e estabelecendo-se comparações com as recomendações e previsões da literatura atinente à matéria. Foram também investigadas as características gerais dos sistemas, as dificuldades encontradas nas suas implantações e as suas perspectivas de continuidade. Na apresentação dos resultados, procurou-se a tipificação dos modelos adotados, no tocante às suas estruturas e aos seus fundamentos. O estudo concluiu que as vantagens previstas na literatura, como o alinhamento dos sistemas de remuneração com os objetivos estratégicos das empresas, o estímulo ao desenvolvimento das habilidades e competências individuais, o aumento da flexibilidade na atuação dos profissionais, de modo geral, são confirmadas nas empresas pesquisadas. Isto indica que tais sistemas apresentam vantagens significativas sobre os sistemas de base funcional, aos quais se colocam como alternativa. Concluiu-se também que a tendência é de continuidade e desenvolvimento dos modelos adotados. Outras constatações foram realizadas, como a adoção dos sistemas baseados em habilidades e competências para apoiar importantes processos de transformações organizacionais, a inexistência de um padrão único para os sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências, e a predominância dos sistemas voltados para a administração do salário base. Por outro lado foram também encontrados problemas, que apesar de previstos na literatura, representam importantes ameaças aos sistemas. Tais problemas podem ser atribuídos a aspectos culturais das empresas, como o apego ao referencial de cargos ou ainda, a falhas na concepção dos sistemas de remuneração, como a implantação isolada da gestão por competências em subsistemas de Recursos Humanos, a ausência de recursos para treinamento e desenvolvimento de competências, falhas na comunicação e divulgação do sistema aos empregados, definições vagas das competências ou ausência de instrumentos para a sua avaliação. Finalizando, são apresentadas sugestões para novas pesquisas e estudos, que aprofundem o conhecimento não apenas sobre a quantidade de empresas que utilizam sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências no Brasil, mas também as razões para a sua não aplicação por maior número de empresas. Também são apresentadas outras sugestões, como a realização de novos estudos sobre metodologias para a elaboração de pesquisas salariais e o desenvolvimento de indicadores para a medição do desempenho dos sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências.

Abstract

The objective of this work is the study of skill and competency-based pay systems and the verification of the results of their applications by Brazilian companies, thus expanding knowledge of the subject and obtaining subsidies for its systematization. The work was carried out through a multiple case study methodology, with a descriptive and explanatory character. In the first part of the work the fundamentals of salary administration, the traditional techniques and the skill and competency-based techniques are discussed. In the second part, the presentation and analysis of the collected data, through seven case studies, is developed. The practical results of the adoption of skill and competency-based pay systems were researched seeking coincidental aspects in the studied cases and establishing comparisons with the recommendations and forecasts from the literature related to the subject. The general characteristics of the systems, the difficulties found in their implementation and their continuity perspectives were investigated as well. In the presentation of the results the aim was to typify the adopted models, concerning their structures and foundations. The study concluded that the advantages forecasted in the literature, such as the alignment of pay systems with the strategic goals of the companies, the incentive for the development of individual skills and competencies, the increase of flexibility in the performance of professionals, in general, are confirmed by the companies researched. This indicates that such systems present significant advantages over job based systems, for which they are an alternative. It was also concluded that the trend is of continuity and development of the adopted models. There were other findings, like the adoption of skills and competency-based systems to support important organizational changing processes, the lack of a single standard for such systems, and the prevalence of those that focus on base salary. On the other hand, persistent problems were found, despite having been forecasted by the literature and representing threats to the systems. Such problems can be attributed to cultural aspects of the companies, like the habit of considering the job as a main reference or even to failures in the conception of pay systems, like isolated implementation of competency-based management in Human Resources subsystems, the lack of resources for competencies training and development, failures in communication of the system to the employees and vague descriptions of the competencies or unavailability of instruments for their evaluation. Finally, suggestions are presented for new research and studies which increase knowledge not only about the quantity of companies which use skills and competency-based pay systems in Brazil, but also the reasons why it is not applied by a larger number of companies. Other suggestions are also presented, like new studies about methodologies for the elaboration of salary surveys and the development of indicators to measure the performance of skills and competency-based pay systems.

SUMÁRIO

Capítulo 1 – EM BUSCA DA EFICÁCIA NA GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

1.1 – Introdução	01
1.2 – A Importância do Tema	06
1.3 – O Problema da Pesquisa	08
1.4 – Os Objetivos do Trabalho	09
1.5 – Delimitação do Problema	10
1.6 – Organização do Trabalho	11

Capítulo 2 – FATORES INTERVENIENTES NA CONCEPÇÃO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

2.1 – A Função Estratégica da Remuneração	13
2.2 – A Remuneração do Indivíduo e sua Relação com as Teorias Motivacionais	17
2.3 – Requisitos Básicos dos Sistemas de Remuneração	28
2.3.1 – Requisitos Gerais	28
2.3.2 – Sistemas de Diferenciação e Valorização	30
2.3.3 – A Questão da Complexidade	34
2.4 – Habilidades e Competências	37
2.4.1 – Habilidades	37
2.4.2 – Competências Organizacionais	38
2.4.3 – Competências Individuais	40
2.4.3.1 – Definindo Competências	40
2.4.3.2 – Aspectos Relevantes a Considerar	51
2.4.4 – Habilidades e Competências: Uma Síntese dos Pontos Relevantes	53

Capítulo 3 – REVISÃO DA LITERATURA: A REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS COMO ALTERNATIVA À REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

3.1 – Remunerando o Cargo – A Remuneração Funcional	57
3.1.1 – Considerações Gerais	57
3.1.2 – Componentes de um Sistema de Remuneração Funcional	59
3.1.3 – Vantagens da Utilização da Remuneração Funcional	70
3.1.4 – Críticas à Remuneração Funcional	72
3.1.5 – Curvas de Maturidade: Considerando a Evolução do Profissional	78
3.2 – A Remuneração por Habilidades	81
3.2.1 – Considerações Gerais	81
3.2.2 – Características da Remuneração por Habilidades	83
3.2.3 – Vantagens Esperadas da Utilização da Remuneração por Habilidades	92
3.2.4 – Críticas à Remuneração por Habilidades	95
3.2.5 – Considerações sobre a Aplicação da Remuneração por Habilidades	96
3.3 – A Remuneração por Competências	99
3.3.1 – Considerações Gerais	99
3.3.2 – Características dos Sistemas de Remuneração por Competências	100
3.3.3 – Vantagens Esperadas da Utilização da Remuneração por Competências	107
3.3.4 – Críticas à Remuneração por Competências	109
3.3.5 – Considerações sobre a Aplicação da Remuneração por Competências	111

Capítulo 4 – METODOLOGIA

4.1 – O Método de Pesquisa	113
4.2 – O Processo de Escolha das Empresas Estudadas	115
4.3 – O Processo de Coleta de Dados	116
4.4 – O Processo de Análise dos Dados	118

Capítulo 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 – Informações Preliminares	121
5.2 – A Empresa A	121
5.2.1 – Dados Gerais	121
5.2.2 – O Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências (SRHC) da Empresa A	123
5.2.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa	135
5.3 – A Empresa B	139
5.3.1 – Dados Gerais	139
5.3.2 – O SRHC da Empresa B	141
5.3.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa	149
5.4 – A Empresa C	150
5.4.1 – Dados Gerais	150
5.4.2 – O SRHC da Empresa C	152
5.4.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa	157
5.5 – A Empresa D	158
5.5.1 – Dados Gerais	158
5.5.2 – O SRHC da Empresa D	160
5.5.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa	165
5.6 – A Empresa E	167
5.6.1 – Dados Gerais	167
5.6.2 – O SRHC da Empresa E	168
5.6.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa	177
5.7 – A Empresa F	178
5.7.1 – Dados Gerais	178
5.7.2 – O SRHC da Empresa F	180
5.7.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa	183
5.8 – A Empresa G	185
5.8.1 – Dados Gerais	185
5.8.2 – O SRHC da Empresa G	186
5.8.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa	191

Capítulo 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 – Análise do SRHC da Empresa A	194
6.2 – Análise do SRHC da Empresa B	198
6.3 – Análise do SRHC da Empresa C	202
6.4 – Análise do SRHC da Empresa D	205
6.5 – Análise do SRHC da Empresa E	209
6.6 – Análise do SRHC da Empresa F	212
6.7 – Análise do SRHC da Empresa G	214

Capítulo 7 – CONCLUSÕES	
7.1 – Conclusões	217
7.2 – Sugestões para Estudos Posteriores	231
BIBLIOGRAFIA	233
GLOSSÁRIO	238
ANEXOS	246

Lista de Figuras

Figura 2-1 Níveis de complexidade, segundo Ellitt Jaques	35
Figura 2-2 Níveis de complexidade – Billis & Rowbottom / Stamp & Stamp	36
Figura 2-3 Competências centrais e superficiais	43
Figura 2-4 Competências: comportamento voltado para resultados	54
Figura 3-1 Componentes da Remuneração Funcional	60
Figura 3-2 Correlação entre pontos e salários de cargos	66
Figura 3-3 Faixas salariais e graus de escalonamento ou pontos	67
Figura 3-4 Possibilidade de evolução salarial e promoção	69
Figura 3-5 Aplicação da técnica de Broadbanding	78
Figura 3-6 Curva de maturidade típica	79
Figura 3-7 Componentes da remuneração por habilidades	84
Figura 3-8 Remuneração de blocos de habilidades	87
Figura 3-9 Componentes de um sistema de remuneração por competências	100
Figura 3-10 Estrutura de carreira segundo Dutra (2002)	106
Figura 4-1 A análise dos dados	118
Figura 5-1 Eixos de carreira da Empresa A	126
Figura 5-2 Estrutura de carreira da Empresa A	127
Figura 5-3 Matriz de classificação dos profissionais na Empresa A	130
Figura 5-4 Empresa A – Critérios de evolução salarial	131
Figura 5-5 Empresa A – Faixas salariais por nível de complexidade e eixo de carreira	132
Figura 5-6 Empresa B – Dimensões das competências	144
Figura 5-7 Empresa B: Eixos de carreira	145
Figura 5-8 Empresa D: Fase 1 da implantação	162
Figura 5-9 Empresa D: Fase 2 da implantação	162

Figura 5-10 Empresa D: Planilha para quantificação das avaliações	163
Figura 5-11 Gestão por competências na Empresa E	169
Figura 5-12 Empresa E – Processos de trabalho	170
Figura 5-13 Empresa E: Tipos de competências	171
Figura 5-14 Empresa E – Planilha de avaliação	173
Figura 5-15 Empresa E – Ações decorrentes da avaliação	174
Figura 5-16 Empresa E: Orientação para a avaliação de competência	174

Lista de Quadros

Quadro 2-1 Sistemas de valorização de primeira e segunda gerações	32
Quadro 2-2 Sistemas de valorização de terceira geração	33
Quadro 3-1 Habilidades requeridas para desempenhar um cargo	62
Quadro 3-2 Esforço gasto para desempenhar um cargo	62
Quadro 3-3 Responsabilidade assumida no cargo	62
Quadro 3-4 Condições de trabalho	63
Quadro 3-5 Pontuação de fatores	64
Quadro 3-6 Descrição de fator de avaliação	65
Quadro 5-1 Graus para avaliação de competências e requisitos de acesso – Empresa A	128
Quadro 5-2 Empresa B: competências do eixo gerencial	145
Quadro 5-3 Empresa B: competências para os eixos profissionais	146
Quadro 7-1 Vantagens reconhecidas dos sistemas implantados	218
Quadro 7-2 Dificuldades para implantação – fatores culturais	219
Quadro 7-3 Dificuldades para a implantação – deficiências na concepção ou implantação dos sistemas	220
Quadro 7-4 Objetivos dos sistemas de remuneração estudados	221
Quadro 7-5 Melhorias a realizar nos sistemas estudados, segundo os seus gestores	222
Quadro 7-6 Características gerais dos sistemas analisados	224

Lista de Tabelas

Tabela 3-1 Pontuação de cargos	65
Tabela 5-1 Exemplo de avaliação – Empresa A	129

Lista de Anexos

Anexo 1 Descrição de cargo	247
Anexo 2 Roteiro para a realização das entrevistas	249
Anexo 3 Empresa A: Competências gerenciais	252
Anexo 4 Empresa A: Competências e Requisitos de Acesso para o nível T4	254
Anexo 5 Empresa A: Ponderação das competências gerenciais	256
Anexo 6 Empresa A: Ponderação das competências dos eixos profissionais	257
Anexo 7 Empresa B: Competências do eixo gerencial	258
Anexo 8 Empresa B: Funções organizacionais	262
Anexo 9 Empresa B: Ações decorrentes da avaliação	264
Anexo 10 Empresa C: Competências dos cargos amplos	265
Anexo 11 Empresa C: Mapa para a avaliação de competências	273
Anexo 12 Empresa C: Conceitos para avaliação de competências	274
Anexo 13 Empresa C: Exemplo de avaliação	275
Anexo 14 Empresa C: Áreas de reconhecimento e retribuição	276
Anexo 15 Empresa D: Indicador de qualificações, competências e habilidades	277
Anexo 16 Empresa E: Competências estratégicas	278
Anexo 17 Empresa F: Atribuições do cargo Operador de CCO	279
Anexo 18 Empresa F: Tabela de progressão salarial para Operador de CCO	280
Anexo 19 Empresa G: Oficial de usinagem e cargos de origem	281
Anexo 20 Empresa G: Catálogo de habilidades e competências	282
Anexo 21 Empresa G: Habilidades e suas ponderações (Oficial de usinagem)	290
Anexo 22 Empresa G: Tabela de salários (Oficial de usinagem)	291
Anexo 23 Empresa G: Parâmetro para avaliação (Oficial de usinagem)	292
Anexo 24 Empresa G: Exemplo de avaliação (Oficial de usinagem)	293

CAPÍTULO 1 – EM BUSCA DA EFICÁCIA NA GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

1.1 – Introdução

“Na primavera de 1494, quarenta dos novos canhões de Carlos VIII foram enviados da França para o porto de La Spezia, no norte da Itália, de onde, tendo atravessado os Alpes pelo passo de Mont-Genèvre com seu exército, o rei francês partiu para atravessar toda a Itália e fazer valer sua reivindicação ao reino de Nápoles. As cidades-estados e os domínios do papa que estavam em seu caminho desistiram de resistir assim que tiveram notícias da rapidez com que seus canhões haviam derrubado as muralhas do castelo de Firizzano. Em novembro, entrou em Florença como conquistador. Em fevereiro do ano seguinte, após tomar em oito horas a fortaleza napolitana de San Giovanni, que outrora suportara um assédio por meios militares tradicionais durante sete anos, entrou em Nápoles. A Itália inteira tremeu diante de sua passagem. Seus canhões tinham provocado uma verdadeira revolução na arte de guerrear. Os velhos castelos de muralhas altas, contra os quais as máquinas de assédio e destacamentos de escalada tinham fracassado com tanta frequência, revelavam-se irremediavelmente vulneráveis diante da nova arma (Keegan, 1995).”

O trecho transcrito relata o impacto extraordinário causado por uma inovação tecnológica na fabricação dos canhões, tornando obsoletas as defesas até então empregadas, e inúteis as altas muralhas dos castelos. Esta inovação tecnológica obrigou à reformulação das estratégias militares de defesa e das tecnologias de construção de fortificações (as muralhas altas e esbeltas, de tão antiga utilização e comprovada eficácia que são objeto de relatos bíblicos, foram substituídas por outras, mais baixas, largas e “recheadas” de areia, que absorviam os impactos dos novos projéteis). O autor relata o surgimento de novos e disputados profissionais, arquitetos especializados em fortificações, de famílias de mestres e artesãos com atuação internacional.

A descontinuidade tecnológica trouxe como consequência um conjunto de transformações que repercutiram em toda a extensão da trama social.

As cidades projetaram-se além dos limites de seus antigos muros, agora inúteis. O recurso de resistir a prolongados cercos, baseando-se em processos produtivos autônomos, protegidos pelas muralhas, mostrou-se insustentável. Novas profissões surgiram e novos profissionais passaram a ter relevância, em cidades abertas, com um comércio cada vez mais ativo.

Os anos finais do século XX são também objeto de grandes transformações causadas em grande medida por descontinuidade tecnológica, pela passagem da era industrial para a era do conhecimento.

À semelhança dos fatos descritos e dentro de um cenário marcado pela presença da tecnologia da informação, fortes reflexos são observados em todos os setores da sociedade. Do ponto de vista da vida organizacional são múltiplas as mudanças, tanto nas estruturas quanto nas tecnologias empregadas e nos comportamentos dos seus integrantes. A busca pela garantia da competitividade¹ em um ambiente constantemente agitado pela presença de novas tecnologias exige dos profissionais e das organizações contínuo esforço de adaptação e capacidade de inovação. O conhecimento² e a capacidade de aplicá-lo assume importância relevante para o sucesso das organizações e o crescimento dos profissionais.

Crawford (1994) aponta uma série de mudanças associadas à passagem da economia industrial para a economia do conhecimento, como a crescente automação do trabalho, o crescimento generalizado do setor de serviços, a redução de tamanho das grandes empresas, a maior participação feminina na força de trabalho, as transformações no perfil demográfico, o deslocamento do “centro geográfico da economia”, que passa de matéria prima e bens de capital para informações e conhecimento, e também o aumento da velocidade com que as mudanças ocorrem.

¹ Esta definição encontra-se no Glossário

² Esta definição encontra-se no Glossário

A utilização crescente da tecnologia da informação remete o ambiente de trabalho cada vez mais para o virtual, para o volátil. As atribuições dos cargos³, quando ainda possíveis de definir, alteram-se com grande velocidade, o que ressalta a importância do reconhecimento do valor das contribuições individuais, dado que o trabalho requer maior qualificação dos trabalhadores. Este ambiente, até há pouco estável, geograficamente determinado, está sendo substituído pelo trabalho geograficamente disperso, com profissionais atuando conjuntamente, utilizando os recursos de redes de computadores. Por vezes seu contato se dá apenas por via remota (telefone, Internet ou videoconferência), entretanto o produto final de sua interação é materializado e disponível em tantos outros pontos. Assim se dá, por exemplo, com a criação de software, projetos de engenharia ou o trabalho jornalístico.

Além da volatilidade das atribuições dos cargos é preciso considerar que o trabalho, grande parte das vezes em equipes ou times, freqüentemente requerendo o domínio de múltiplas habilidades e conhecimentos, e o emprego intensivo de recursos tecnológicos significa também maior demanda pela capacitação do indivíduo. Um ambiente em que os diferenciais de vantagem competitiva⁴ são rapidamente equalizados, pela própria velocidade com que são criadas e desenvolvidas tecnologias alternativas, requer criatividade, iniciativa, visão do todo, compromisso com os processos e seus resultados. Nesta circunstância a contribuição do indivíduo se torna cada vez mais decisiva e afeta os resultados mais diretamente.

Crandall (1998)) assim se posiciona quanto ao ambiente de trabalho virtual, para o qual em grande medida parecem se dirigir as atuais organizações:

³ Esta definição encontra-se no Glossário

⁴ Esta definição encontra-se no Glossário

No ambiente de trabalho virtual o que as pessoas fazem está centrado em processos contínuos. A dinâmica do processo é dirigida por uma organização que está muito além do controle do trabalhador (como indivíduo) e de seu trabalho. As coisas não começam e terminam quando desejamos. Quando saio do escritório, às 6 horas da tarde de terça-feira, o trabalho que eu estava fazendo pode ser transferido para um computador de outro profissional e na manhã seguinte, quando eu retornar ao trabalho, pode ter evoluído e se transformado dramaticamente. Não é mais o “meu trabalho” e não está centrado em mim.

Muitos diferentes tipos de habilidades e capacitações são requeridos neste ambiente de trabalho. É claro que o trabalhador precisa ser mais flexível neste ambiente. Deve-se ser disponível e capacitado a fazer uma variedade de tarefas demandadas pelos processos, quando eles requererem. Deve-se também estar preparado para o trabalho independente ou em pequenos times com um mínimo de supervisão. Reuniões “cara a cara” deverão ocorrer de vez em quando e uma substancial quantidade de comunicação deverá ocorrer por e-mail, fax e teleconferência. Adicionalmente, um conjunto maior de conhecimentos é necessário. Embora isto possa diferir em função do tipo de trabalho, o ponto importante é a necessidade de profundidade e amplitude de atuação nas ocupações tradicionais. Por exemplo, no “chão da fábrica” as descrições de cargo estritas dão lugar a “papéis” amplos em times que executam muitas tarefas do processo produtivo. Os limites ocupacionais tradicionais são quebrados, colocando o trabalho de montagem lado a lado com o de manutenção. Da mesma forma, funções como a de engenheiro são expandidas para incluir atuação no atendimento ao cliente ou vendas⁵.

Flannery (1997) aponta que há pelo menos seis mudanças principais que são comuns a quase todas as empresas:

- tecnologias em rápida expansão;
- concorrência global crescente;
- demanda crescente por competências e capacidades individuais e empresariais;
- maiores expectativas dos clientes;

⁵ In the virtual workplace, what people do is centered around an ongoing process. The dynamics of the process are driven by an organization that is far beyond the control of an individual worker and his or her own work. Things don't start and stop when we want them to. When I leave the office at 6:00 P.M. on Tuesday, work that I was doing may be “pulled up” on someone's else computer, and by the time I get back on Wednesday morning it may have changed dramatically. It is no longer *my* work and work isn't centered around *me*.

Many different types of skills and capabilities are required in this workplace. It is clear that a worker must be flexible in this environment. One must be willing and capable of doing the variety of tasks demanded by a complete process when it is required. One also must become disciplined to work independently or with small teams with a minimum of supervision. Face-to-face meetings may take place infrequently, and a substantial amount of communication may take place by e-mail, fax, and teleconference. In addition, there is a much broader set of knowledge required. While this will differ by the type of work done, the key is the need for breadth and depth across traditional occupations. For example, on the manufacturing floor, narrow job descriptions give way to broad “roles” on teams that encompass many steps in the production process. Traditional occupational barriers are broken, placing assembly work alongside maintenance work. Similarly, professional occupations such as engineering expand to include customer-related functions in sales and servicing.

- ciclos cada vez mais curtos;
- mudanças nos requisitos pessoais

Afirma ainda, que a adaptação e a resposta das empresas a estas mudanças trazem novas demandas para os trabalhadores, como a necessidade de aprendizado contínuo de novas habilidades, a exigência de que os trabalhadores assumam mais riscos, mais responsabilidade pelos resultados e que desempenhem papéis mais amplos.

Fischer (1998), pesquisou as políticas⁶ e as práticas adotadas por empresas brasileiras como parte do ajuste geral às pressões da competitividade, em especial na última década do século XX. Constatou que o principal objetivo das inovações na gestão de salários tem sido flexibilizar a remuneração⁷, diferenciando-a de acordo com o desempenho individual⁸ das pessoas e desvinculando-a da estrutura de cargos. Têm sido adotados sistemas de remuneração flexível, variável, por performance, por desempenho, competências ou objetivos e sua adoção tem o sentido de uma migração de sistemas baseados no cargo para sistemas baseados na capacitação das pessoas.

Lawler III (1990) reforça a necessidade de romper com a postura conservadora no tocante às políticas de remuneração. Este autor entende que as práticas de remuneração tradicionais, baseadas nas funções e não em seus ocupantes, não acompanharam as dramáticas mudanças ocorridas no mundo dos negócios, atribuindo esta postura conservadora das empresas ao fato de que seus sistemas de remuneração não estavam vinculados às suas formulações estratégicas. Afirma que a remuneração do indivíduo tem efeitos muito superiores ao de recompensar adequadamente o trabalho realizado, pois permite às organizações um gerenciamento mais ativo do processo de aquisição de habilidades e

⁶ Esta definição encontra-se no Glossário

⁷ Esta definição encontra-se no Glossário

⁸ Esta definição encontra-se no Glossário

conhecimentos. No seu entendimento, *“remunerar o indivíduo, sob muitos aspectos faz sentido, uma vez que são as pessoas que mudam de cargo para cargo ou de empresa para empresa. São as pessoas que desenvolvem habilidades e são as pessoas o mais valioso ativo das organizações”*.

A demanda por qualificação é também apontada por De Masi (1999):

“O futuro pertence a quem se ocupar de análise de sistemas, de pesquisa, de psicologia, de marketing, de relações públicas, de tratamentos de saúde, de viagens, de jornalismo e de formação, muito mais do que de guerra, frigoríficos, petróleo ou de sapatos. Seja nos serviços, seja na indústria, a transição da produção padronizada para a personalizada comporta uma demanda maior por *skilled-people*; as pessoas que produzem idéias são cada vez em maior número do que as pessoas que produzem coisas. A informação e o conhecimento oferecem a quem os detém muito mais oportunidades. Definitivamente, “o desafio será aumentar a eficiência do conhecimento”

É dentro deste contexto, de contínua evolução, de radicais transformações tecnológicas, de intensa e acelerada mutabilidade, que se insere o tema de nosso trabalho, o estudo da Remuneração por Habilidades e Competências.

1.2 – A Importância do Tema

Para clarificar o conceito de importância do tema, recorreremos a Martins (1994), que entende que um tema é importante para a realização de uma pesquisa, quando

“de alguma forma, é ligado a uma questão que polariza, ou afeta, um segmento substancial da sociedade. Ou ainda, está direcionado a uma questão teórica que merece atenção: isto é, melhores definições, maior precisão...”.

Em face desta definição, é imediata a caracterização da importância do tema, uma vez que, tratando-se de técnica destinada à administração salarial, potencialmente afeta segmentos substanciais da sociedade.

No presente estudo, a importância do tema é flagrante ainda por outras razões, seja pelo fato de representar alternativa inovadora em relação às formas de remuneração

tradicionais, o que foi apontado por Brisolla (1994) em seu trabalho quando refere-se à necessidade de aprofundar estudos sobre os planos de *skill-based pay* por representarem inovação na forma de remuneração, seja simplesmente pela sua adoção (ou manifesta intenção de realizar a adoção) por parte de grandes empresas, o que reforça a afirmação de que afeta segmentos substanciais da sociedade.

Comprovam estas adoções (e as intenções de adotar) não apenas estudos já do início da década de 1990 no ambiente empresarial norte-americano, como Lawler III, Mohrman e Ledford , apud Picarelli Filho e Wood (1997) e Jenkins Jr, Ledford, Gupta e Doty (1990), como também estudos recentes, como o de Fischer (1998), além pesquisas de empresas de consultoria de atuação internacional como Towers Perrin, realizada na Inglaterra em 1997, bem como WMMercer (2000) e Andersen Consulting (2001).

O estudo realizado por Lawler III, Mohrman e Ledford mostrou que 40% das 1000 maiores empresas norte-americanas relacionadas pela revista Fortune em 1990 utilizavam sistemas de remuneração baseados em habilidades em algum de seus setores, apesar de ser reduzido o número de profissionais cuja remuneração era objeto destes sistemas. Estes dados são também referidos por Jenkins Jr, Ledford, Gupta e Doty, op. cit. em seu trabalho.

Coda (1999) relata que no biênio 1997-1998, 98 de cerca de 200 empresas brasileiras realizaram estudos visando o redirecionamento de suas políticas de Recursos Humanos para habilidades e competências, principalmente empresas de grande porte e multinacionais.

Armstrong (1998) refere-se a pesquisa da empresa de consultoria Towers Perrin realizada entre 150 empresas de grande porte, multinacionais, na Inglaterra, que constatou que ao redor de 20% destas empresas relacionavam remuneração com habilidades e competências para ao menos parte de seus efetivos. O mesmo autor relata que em 1996, outra pesquisa, promovida pelo Industrial Relations Service, constatou que 17% das empresas pesquisadas utilizavam ou planejavam utilizar remuneração por competências.

No Brasil, Fischer (1998) aponta como tendência em seu estudo sobre as empresas consideradas exemplares a flexibilização da remuneração, vinculando-a a padrões de desempenho e competência. A 3ª Pesquisa de Cenário para RH e Organização, da consultoria Mercer, realizada em 2000, com a participação de 94 empresas nacionais e multinacionais, demonstra que 26% das empresas pesquisadas informaram utilizar sistemas de remuneração por competências ou habilidades para seus executivos e 19% para os demais funcionários.

1.3 – O Problema da Pesquisa

O objeto da pesquisa, o problema, pode originar-se de diversas e distintas vias, como sugere Martins (1994). No caso presente, esta origem foi a constatação, no exercício profissional, da menção, cada vez mais freqüente, por parte de profissionais da área de Administração de Recursos Humanos, a sistemas de Gestão por Competências. Tais sistemas freqüentemente voltam-se para a seleção de profissionais e para as atividades de desenvolvimento e treinamento, e, em menor número, abrangem também a função de remuneração. Em outras ocasiões, profissionais da área de remuneração referem-se a projetos de sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências, embora não relatem a adoção de modelos de gestão abrangentes, envolvendo todas as funções de Recursos Humanos. Da mesma forma, os termos habilidades e competências nem sempre são acompanhados de uma clara definição destes conceitos.

Estas citações e relatos de adoção de sistemas de remuneração baseados em competências e habilidades na gestão da remuneração, têm sido mais freqüentes com o decorrer do tempo. A perspectiva oferecida por tais sistemas é a ruptura com o modelo de gestão baseado no cargo e o redirecionamento do foco para o indivíduo. Nosso interesse voltou-se então para a investigação das reais características e vantagens destes novos sistemas de remuneração, na forma como implantados em nosso ambiente empresarial. Tendo por base

a literatura disponível sobre a matéria, organizou-se uma plataforma conceitual básica e um referencial específico dos sistemas de remuneração baseados em tais conceitos e a partir deste referencial foi formulada a questão orientadora de pesquisa:

- Os sistemas de remuneração por Habilidades e Competências implantados nas empresas pesquisadas apresentam, na prática, as vantagens previstas na literatura pertinente?

Esta questão principal, orientadora, é complementada por questões adicionais:

- Quais foram as dificuldades encontradas para a definição, implantação e operação dos sistemas adotados?
- Quais são as perspectivas de utilização futura dos sistemas pesquisados e de quais melhorias deverão ser objeto?

1.4 – Os Objetivos do Trabalho

A explicitação do objetivo da pesquisa destina-se a evidenciar qual é a contribuição efetiva que se espera da pesquisa, a razão pela qual o trabalho é realizado. De um modo sintético, Martins (1994), afirma que nesta fase o pesquisador procurará tornar claro para que a sua pesquisa será realizada.

Considerada a importância do tema e tendo sido definida a situação-problema a ser estudada, cabe o estabelecimento do objetivo da pesquisa. No caso presente, a revisão da literatura, a descrição analítica de sistemas de remuneração por habilidades e competências adotados por empresas brasileiras e a avaliação qualitativa dos resultados declarados pelas empresas são instrumentos para a consecução do objetivo da pesquisa.

O objetivo deste trabalho é aprofundar o conhecimento sobre sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências implantados em empresas brasileiras, confrontando-os com os fundamentos apresentados na literatura pertinente e investigando-se a efetividade dos seus resultados.

O aprofundamento do conhecimento sobre os sistemas analisados e a avaliação qualitativa de seus resultados contribui tanto para a sistematização do conhecimento na matéria, quanto para a geração de questões para pesquisas mais específicas. Contribui ainda, do ponto de vista da aplicação à prática profissional, com informações valiosas para a construção de novos sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências.

1.5 – Delimitação do Problema

A elaboração do trabalho exige ainda que o problema seja delimitado, de tal modo que se torne viável a sua abordagem.

A aplicação dos conceitos de habilidades e competências aos sistemas de remuneração pode ser reconhecida como relativamente recente, em especial quanto ao conceito de competências, tendo se intensificado na década de 1990, nos Estados Unidos. No Brasil, esta aplicação ainda se dá em um número bastante restrito de empresas. O reduzido número de empresas que adota os sistemas de remuneração pesquisados, a sua dispersão geográfica e a implantação recente da maioria destes sistemas sugere a conveniência da elaboração de um estudo para a descrição e explicação destas práticas. Da mesma forma, o estudo voltou-se para a geração de questões a serem pesquisadas em possíveis estudos futuros.

Procurou-se essencialmente focar nas características dos sistemas e nos seus resultados, da forma como percebidos pelas empresas. Não houve, portanto, a extensão da pesquisa aos trabalhadores. Assim, a visão de resultados proporcionada pela pesquisa é a

visão das empresas, mais precisamente, dos responsáveis pela implantação e gerenciamento dos sistemas estudados.

O estudo é qualitativo. Não há a intenção de apresentar dados quantitativos, ainda porque na fase de campo da pesquisa, constatou-se a já presumida ausência de indicadores específicos para a monitoração dos sistemas. Da mesma forma, a pequena quantidade de empresas adotando tais sistemas ainda não fornece massa de dados para a elaboração de estudos quantitativos.

1.6 – Organização do Trabalho

O trabalho está organizado em capítulos.

O Capítulo 2 trata dos aspectos relevantes para o estudo dos sistemas de remuneração.

Estudam-se, com o propósito de contextualizar a situação problema e fornecer elementos de análise dos sistemas de remuneração pesquisados, o valor estratégico da função remuneração nas empresas, os requisitos fundamentais dos sistemas de remuneração e a definição de conceitos básicos para o estudo do tema.

O Capítulo 3 é constituído pela Revisão da Literatura e volta-se para o estudo dos sistemas de remuneração baseados no cargo e nos sistemas de remuneração por habilidades e por competências, definindo-se os seus parâmetros estruturais e fornecendo os requisitos que são posteriormente confrontados com os dados advindos da realidade factual, cuja análise permite responder à questão da pesquisa.

O Capítulo 4 trata da Metodologia. Discute-se o método de pesquisa adotado, o planejamento da pesquisa, os critérios de coleta e análise dos dados.

No Capítulo 5, Apresentação dos Resultados, encontram-se as descrições dos sistemas de remuneração, elaborados a partir da aplicação de um roteiro de entrevista previamente

definido e que permitiu abordar os diversos sistemas sob um procedimento investigativo estruturalmente homogêneo e amplo. São também apresentados os resultados declarados pelas empresas.

No Capítulo 6, Análise dos Resultados, é realizada a análise dos dados de campo obtidos em cada empresa.

O Capítulo 7 encerra o trabalho. Nele são apresentadas as conclusões retiradas das análises dos casos, da sua consolidação e confronto com a literatura, bem como da reflexão sobre aspectos estruturais dos sistemas de Remuneração por Habilidades e Competências e de sua aplicação prática. São também apresentadas sugestões para estudos futuros e desenvolvimento de novas pesquisas.

A Bibliografia consultada, um glossário destinado a fornecer informações complementares ao texto, os quadros, as tabelas e figuras constantes do texto, bem como os anexos, são relacionados em seções exclusivas.

CAPÍTULO 2 – FATORES INTERVENIENTES NA CONCEPÇÃO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

2.1 – A Função Estratégica da Remuneração

A menção ao termo Remuneração é freqüente ao longo deste trabalho e requer, preliminarmente, a sua definição. Os termos compensação⁹ e remuneração são utilizados, em geral, para descrever os pagamentos em dinheiro ou em benefícios, como férias, descanso semanal, disponibilidade de planos de assistência médica, alimentação, transporte, planos de aposentadoria, etc. É a forma adotada por Chiavenato (1997), que refere-se a compensação financeira direta ou indireta, denominando remuneração à soma destas duas parcelas. Para os propósitos deste trabalho será adotada a definição de Ceriello e Frieeman, apud Hipólito (2001), que define remuneração ou compensação como *“toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe”*. Tais autores definem ainda salário como *“a parcela fixa da remuneração, paga regularmente”*.

A compreensão do papel estratégico que a remuneração dos profissionais de uma empresa pode desempenhar constitui um poderoso instrumento na busca do sucesso do esforço organizacional, ao passo que a sua desconsideração ou má gestão, pode representar, pelo seu impacto no comportamento dos profissionais, um fator da maior relevância para o insucesso.

⁹ Esta definição encontra-se no Glossário

O valor estratégico da remuneração é apontado por Lawler (1990), que entende que os sistemas de remuneração podem contribuir decisivamente para os resultados das organizações, proporcionando vantagem competitiva. Os sistemas de remuneração deveriam então, ser construídos após a definição pela organização de sua estratégia para obter vantagem competitiva. A partir desta definição deve-se considerar os comportamentos individuais e organizacionais necessários para a obtenção dos resultados almejados; os sistemas de remuneração deverão apoiar estes comportamentos.

Para este autor os sistemas de remuneração não devem apenas buscar a minimização dos fatores determinantes de insatisfação dos profissionais, mas devem ser motivadores de melhor desempenho. Sob sua ótica, os sistemas de remuneração podem criar uma cultura de envolvimento dos empregados com a organização, podem ajudar a atrair e reter o tipo de talentos necessários, podem encorajar o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias à organização e podem criar uma estrutura de custos compatível com a realidade da organização. Afirma ainda que os sistemas de remuneração tradicionalmente utilizados não têm produzido os resultados possíveis de obter-se e que tais resultados poderão ser obtidos através de uma ruptura com estes sistemas, seguindo-se a adoção de novos métodos, então (1990) em desenvolvimento em empresas como Herman Miller, Procter & Gamble e Linconl Electric.

Entre estas práticas inovadoras, capazes de representar ruptura com os sistemas tradicionais, encontra-se a remuneração por habilidades e competências, objeto deste estudo.

Lawler, op. cit, conclui pela necessidade de alinhar-se o projeto do sistema de remuneração à estratégia maior da organização:

“o projeto de um sistema de remuneração precisa começar pela estratégia da organização, que se traduz em objetivos do sistema de remuneração. Sem o estabelecimento de objetivos estratégicos¹⁰ em áreas como o tipo de comportamentos a serem incentivados, o tipo de pessoas que deverão ser atraídas e retidas e o tipo de estrutura que a organização pretende operar, é impossível projetar um sistema de recompensa¹¹ que agregue valor à organização. O máximo que se pode esperar sem objetivos estratégicos é um sistema de recompensas neutro, que não contribui para a eficácia¹² organizacional¹³”.

Este autor entende que os sistemas de remuneração afetam o comportamento individual¹⁴ através de diferentes meios: motivando o desempenho, estabelecendo uma ligação clara entre desempenho e recompensa, estabelecendo metas de desempenho, tratando os casos de insucesso, motivando o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades e fortalecendo a atração e retenção de profissionais. Os sistemas de remuneração apresentam também impacto no comportamento organizacional¹⁵ através de sua influência na estrutura organizacional, na modelagem da cultura organizacional¹⁶ e no controle dos custos organizacionais.

Segundo Picarelli e Wood (1997), a remuneração adquire um valor estratégico quando em sua concepção é considerado todo o contexto organizacional, compreendendo a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial da organização, e quando o indivíduo é remunerado segundo um conjunto de fatores que afeta a sua contribuição para o sucesso do negócio. Tais fatores incluiriam as características pessoais, as características do cargo, e o vínculo com a organização.

¹⁰ Esta definição encontra-se no Glossário

¹¹ Esta definição encontra-se no Glossário

¹² Esta definição encontra-se no Glossário

¹³ ..the design process needs to start with the organization's business strategy, as translated into pay systems objectives. Without establishing strategic objectives in areas such as the kinds of behaviors to motivated, the kind of people to be attracted and retained, and the type of structure that an organization wants to operate with, it is impossible to design a reward system that adds value to the organization. The most that can be hoped for without strategic objectives is a neutral reward system – one that does not get in the way of the organization's effectiveness.

¹⁴ Esta definição encontra-se no Glossário

¹⁵ Esta definição encontra-se no Glossário

¹⁶ Esta definição encontra-se no Glossário

Schuster & Zinghein (1996) enfatizam a importância estratégica dos sistemas de remuneração através de seus efeitos sobre o comportamento das pessoas por eles afetadas. Em sua visão, as pessoas são a variável principal para o sucesso organizacional e isto se torna muito visível nas organizações de mão de obra intensiva, nas quais além das pessoas representarem o maior custo envolvido na operação e portanto na geração da receita, são também diretamente responsáveis pelos resultados do negócio. Nas empresas de capital intensivo, isto também é verdadeiro, não pelo aspecto do custo operacional, mas porque seus comportamentos provocarão a melhor utilização dos recursos materiais, proporcionando vantagens competitivas pela sua ação, superando competidores pela atuação de seu efetivo melhor preparado e melhor focado.

Fischer (1998), ressalta a constatação de que depois da globalização e do acirramento da concorrência, tornou-se impossível referir-se à gestão de Recursos Humanos sem vinculá-la à questão da competitividade, sendo os dois maiores desafios das empresas modernas, transmitir a sua estratégia para as pessoas e, através do exercício desta estratégia, transformá-las em agentes de competitividade.

Ainda segundo Lawler (1990) há centenas de formas diferentes pelas quais o composto de remuneração de uma organização pode ser estruturado. Não há uma forma mais indicada, mas a flexibilidade para combinar salários, benefícios, remuneração variável permite a determinação das composições mais adequadas a cada empresa, considerando-se principalmente o tipo de negócio em que a empresa está inserida e o estilo de gestão que adota.

Picarelli e Wood (1996) operacionalizam o conceito de remuneração estratégica em níveis. Assim, a estrutura que propõem para a determinação do composto de remuneração é constituída por quatro níveis:

- Base da remuneração, composta pelo salário direto;
- Salário indireto, composto pela quantificação dos benefícios concedidos pela organização;
- Remuneração variável, vinculada a metas de desempenho;
- Formas especiais de recompensa, como prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

2.2 – A Remuneração do Indivíduo e sua Relação com as Teorias Motivacionais

É controversa a relação da remuneração com a motivação¹⁷ para o trabalho. As duas grandes vertentes desta controvérsia englobam posições conflitantes quanto ao enfoque da relação entre remuneração e motivação para o trabalho, porém grande parte dos autores interessados no tema remuneração faz referência a esta relação, o que torna fundamental a abordagem do tema.

O estudo da motivação para o trabalho não é o objetivo de nosso trabalho, porém alguns pontos devem ficar, de início, esclarecidos, uma vez que são básicos para a compreensão da relação em questão. Assim, serão revistas as principais teorias sobre motivação para o trabalho.

Robbins (1998) sintetizou o estudo da motivação no seguinte conjunto de teorias:

- Hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow;
- Teorias X e Y, de Douglas McGregor;

¹⁷ Esta definição encontra-se no Glossário

- Motivação-Higiene, de Frederick Herzberg;
- Teoria ERG (subsistência, relacionamento, crescimento), de Clayton Alderfer;
- Teoria das necessidades, de McClelland;
- Teoria da avaliação cognitiva;
- Teoria do estabelecimento de objetivos;
- Teoria do reforço;
- Teoria da equidade;
- Teoria da expectativa.

As três primeiras teorias compõe o grupo das chamadas teorias clássicas da motivação.

Maslow faz a hipótese de que o ser humano possui uma hierarquia de necessidades, que procura satisfazer e que pode ser descrita por cinco grandes grupos: necessidades fisiológicas, de segurança¹⁸, sociais, estima e auto-realização. Estas necessidades estruturam-se cada uma em grau superior às demais, ou seja, sua satisfação permite remeter à busca da satisfação da necessidade seguinte. Maslow dividiu estas necessidades em dois grandes grupos, aos quais denominou necessidades de ordem menor (fisiológicas e de segurança) e de ordem maior (as demais). Segundo Maslow, as necessidades de ordem menor são satisfeitas com fatores extrínsecos, assim entendidos fatores como remuneração, acordos sindicais, legislação, aceitação pelo grupo. Já as necessidades de ordem maior seriam satisfeitas internamente ao indivíduo. Esta teoria, conquanto largamente aceita e conhecida, é objeto de críticas por, usualmente, não encontrar validação em pesquisas.

¹⁸ Esta definição encontra-se no Glossário

McGregor trabalhou com duas visões distintas, uma essencialmente positiva e a outra, essencialmente negativa da natureza humana. Estas duas visões fundamentam duas formas distintas e representativas de estilos gerenciais no trato das relações humanas. A teoria X, entende as pessoas como refratárias ao trabalho, necessitando ser controladas e ameaçadas para que desempenhem corretamente suas funções. Nesta visão as pessoas evitam assumir responsabilidade, necessitam ser dirigidas e buscam segurança, além de demonstrarem pouca ambição.

A teoria Y tem outra inspiração. Nela, as pessoas são vistas como naturalmente dispostas ao trabalho, comprometendo-se com os objetivos, com plenas condições de auto-controle e direção, e aceitando responsabilidade. As pessoas são também vistas como capazes de criar soluções e tomar decisões, não ficando esta capacidade restrita ao grupo gerencial.

A implicação decorrente e imediata é que a teoria X assume o predomínio das necessidades de ordem menor, definidas por Maslow, e a teoria Y assume o predomínio das necessidades de ordem maior. McGregor, adepto da teoria Y, defende a decisão participativa, o enriquecimento do trabalho, tornando-o mais desafiador e demandando mais responsabilidade, bem como a busca por relações interpessoais de melhor qualidade. Como no caso de Maslow, não há evidências que sustentem as posições de McGregor, no sentido de que aplicando-se a teoria Y será possível contar com trabalhadores mais motivados.

Herzberg pesquisou situações em que pessoas sentiram-se extremamente satisfeitas ou insatisfeitas com seus trabalhos. Verificou que as respostas dadas com relação às situações de maior satisfação foram substancialmente diferentes daquelas em que se verificou maior insatisfação. Herzberg constatou que os fatores que provocaram maior satisfação quando presentes, foram realização, reconhecimento, as características específicas do próprio trabalho, responsabilidade, promoção e crescimento profissional. Verificou ainda, que embora tais fatores quando satisfeitos causem a maior intensidade de satisfação, não são

necessariamente os que quando ausentes ou insatisfeitos causam as maiores intensidades de insatisfação.

Em sua pesquisa constatou também que as maiores insatisfações foram provocadas por fatores como políticas da empresa e suas práticas administrativas, estilo de supervisão¹⁹ e relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, remuneração, relações com colegas e subordinados, condições pessoais de vida, status²⁰ e segurança. Tais fatores, quando provocaram satisfação o fizeram com intensidade extremamente inferior aos outros. Assim, sua conclusão foi de que o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação, e o oposto de insatisfação é a não insatisfação. Esta constatação permitiu dividir os fatores estudados em dois grupos. O grupo dos fatores que quando ausentes ou inadequadamente tratados causam forte insatisfação foi denominado grupo dos fatores higiênicos e o grupo dos fatores que quando presentes determinam extrema satisfação foi denominado grupo de fatores motivadores. A teoria é talvez a mais amplamente conhecida e familiar aos administradores, entretanto é muito vulnerável às críticas, seja por sua estrutura metodológica, seja pela não validação de suas conclusões por pesquisas posteriores. É também criticada por prover informações sobre satisfação no trabalho mas não propriamente sobre a motivação para o trabalho.

A teoria ERG, de Alderfer, constitui um desdobramento do trabalho de Maslow e de certa forma procurou robustecer sua classificação através de resultados de pesquisa. Sua conclusão reduziu as cinco categorias propostas por Maslow para três, as necessidades ligadas à existência (que inclui a remuneração), ao relacionamento e ao crescimento. Também concluiu que as necessidades podem atuar simultaneamente e não sequencialmente como proposto por Maslow. Concluiu ainda que uma necessidade de maior nível que regride em sua

¹⁹ Esta definição encontra-se no Glossário

²⁰ Esta definição encontra-se no Glossário

satisfação acentua uma outra de menor nível como compensação. Na opinião de Robbins, op. cit, a teoria ERG representa a versão mais válida da hierarquia de necessidades, apesar de haver controvérsia sobre sua aplicação ampla, visto haver evidências de que não se aplica sob determinadas condições.

A teoria das necessidades desenvolvida por McClelland foca-se em três grupos de necessidades que estariam sempre presentes: a necessidade de realização, a necessidade de poder²¹ e a necessidade de associação. A necessidade de realização envolve a disposição para exceder os padrões, para realizar o trabalho de modo excelente, para buscar o maior sucesso na atividade desempenhada. A necessidade de poder está relacionada à influência exercida sobre o comportamento dos outros, à forma como o comportamento das outras pessoas pode ser alterado pela ação de um indivíduo. A necessidade de associação vincula-se ao desejo de desenvolver-se um ambiente amigável, com relações interpessoais gratificantes. McClelland identificou em seu trabalho, como destaques, os indivíduos que classificou como “*high-achievers*”, aqueles que buscam exceder os padrões em sua forma usual de desempenhar suas atividades, que buscam desafios, que desejam ver o sucesso da atividade atribuído ao seu empenho, que procuram envolver-se em oportunidades que apresentem chances de sucesso razoáveis.

A teoria da avaliação cognitiva estabelece que a introdução de recompensas extrínsecas, como, por exemplo, remuneração, para esforços que previamente hajam sido tidos como intrinsecamente recompensadores, devido ao prazer associado à sua realização, tenderia a diminuir o nível de satisfação com esta atividade. Esta proposta de certa forma contraria suposições historicamente feitas pelos teóricos da motivação, que dissociam os motivadores extrínsecos dos intrínsecos, ou seja, não reconhecem vinculação entre ambos.

²¹ Esta definição encontra-se no Glossário

Da mesma forma, esta teoria apresenta profundas implicações no que se refere à remuneração e às recompensas em geral. Robbins, op. cit, ressalva a necessidade de mais estudos para esclarecer pontos ambíguos da teoria.

A intenção de trabalhar em direção a uma meta é a principal fonte de motivação para o trabalho e o estabelecimento de objetivos e o “*feed-back*” durante o andamento das atividades constituem uma das formas mais eficientes de trabalhar a motivação para o trabalho, segundo as pesquisas de Edwin Locke. A fixação de objetivos mais difíceis, preferencialmente com a participação e envolvimento dos trabalhadores, proporcionará os níveis de desempenho mais elevados e o constante “*feed-back*” permitirá o monitoramento do desempenho, permitindo as correções necessárias. Esta é a essência da teoria da fixação de objetivos.

A teoria do reforço, em certa medida contrapõe-se à teoria da fixação de objetivos. Ao fixar objetivos o indivíduo age no sentido ativo, dirigindo sua ação. A teoria do reforço parte de outra abordagem, ao afirmar que o reforço condiciona o comportamento. O comportamento seria então uma decorrência do reforço recebido, ou seja, comportamentos que receberem reforço positivo tenderão a repetir-se, e contrariamente ocorrerá com os comportamentos que se tornarem objeto de reforços negativos. Esta teoria desconsidera o aspecto cognitivo²², atribuindo aos agentes externos, através dos reforços, a intensificação da probabilidade de um comportamento repetir-se ou ser evitado. Robbins, op. cit, argumenta que esta não é uma teoria sobre a motivação porque não procura as razões que iniciam os processos motivacionais, mas deve ser considerada quando se estuda o tema, uma vez que o reforço apresenta considerável impacto sobre a motivação.

²² Esta definição encontra-se no Glossário

A comparação com os outros, considerando os esforços demandados pelo trabalho e as recompensas obtidas pelo trabalhador, é o foco da atenção da Teoria da Equidade. A relação entre as recompensas e os esforços requeridos pode ser tratada como uma taxa. Se esta taxa é percebida como diferente das taxas dos outros com os quais o indivíduo toma como parâmetros, estabelece-se um estado de tensão, que tende a determinar a procura da eliminação do desequilíbrio percebido. A forma como este desequilíbrio é corrigido depende da relação ser favorável ou desfavorável, do ponto de vista do indivíduo e afetará seu desempenho, tanto do ponto de vista da produção quantitativa quanto do ponto de vista da qualidade do produto produzido. Também a percepção da justiça com que os assuntos são tratados determina maior ou menor satisfação do trabalhador. Trata-se por justiça distributiva a distribuição quantitativa das recompensas, e por justiça processual a justiça ligada ao processo pelo qual as recompensas são distribuídas. As evidências indicam que a justiça distributiva tem grande influência na satisfação do trabalhador e a justiça processual tem influência no seu comprometimento com a organização e na sua confiança em seus chefes. A teoria da equidade é vista como de muito valor para a compreensão da motivação.

A teoria da expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, é apontada como a mais bem aceita das teorias sobre a motivação para o trabalho e apesar de também ser objeto de críticas tem sido bastante apoiada pelos resultados das pesquisas desenvolvidas. Esta teoria sustenta que a tendência a agir de uma determinada forma depende da intensidade da expectativa de que o ato será seguido por uma consequência, e da atração que aquela consequência represente para o indivíduo. A teoria foca em três principais relações:

- Relação esforço x desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço permita a realização de um dado objetivo;
- Relação desempenho x recompensa: o grau em que um indivíduo acredita que um determinado desempenho resulte em uma certa recompensa;

- Relação recompensa x objetivos pessoais: o grau em que a recompensa recebida satisfaz os objetivos pessoais do indivíduo ou as suas necessidades, e o valor destas recompensas potenciais para o indivíduo.

O ponto importante para a teoria da expectativa é a correta compreensão dos objetivos do indivíduo, além das três relações principais. Esta teoria admite por princípio que não há regra geral explicando motivação e admite também que a motivação tem um componente intrínseco a cada indivíduo que se manifesta em diferentes formas. A teoria da expectativa é ainda controversa, recebendo forte crítica com relação à sua aplicabilidade em situações em que os indivíduos não conseguem perceber claramente a correlação entre desempenho e as recompensas recebidas em seu trabalho.

Robbins procura ligar os planos de remuneração baseados em habilidades e competências com as teorias motivacionais e comenta que tais planos são consistentes do ponto de vista de diversas teorias.

Em razão de valorizarem o ganho de habilidades e competências, de conhecimento, de favorecerem a expansão das habilidades e o crescimento profissional, atendem à teoria ERG. Entende que entre os profissionais cujas necessidades básicas estão suficientemente satisfeitas, a oportunidade de crescimento pode ser motivadora.

Uma outra ligação é feita com relação ao atendimento da necessidade de realização, vista segundo a teoria das necessidades de McClelland. Aqui, os profissionais realizadores (os “*high achievers*”) são incentivados à expansão de suas habilidades pelo modelo de remuneração. Os realizadores buscam a melhoria contínua, desafiam-se, e aprendendo novas habilidades encontram mais desafio em seu trabalho, o que os motiva em especial.

A teoria do Reforço também é vista por Robbins como coerente com os modelos de Remuneração por Habilidades e Competências. Neste caso, o progresso da remuneração vinculado à expansão das habilidades e competências condicionaria o comportamento do

profissional, o esforço que dedicaria a esta expansão. O autor faz ressalvas a esta teoria (inclusive não a considera rigorosamente uma teoria sobre motivação), que através de uma abordagem simplificadora ignora fatores intrínsecos importantes no condicionamento²³ do comportamento, como sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que interferem no comportamento.

Uma quarta relação é estabelecida com a teoria da Equidade. Segundo esta abordagem, quando o profissional estabelece comparações considerando os seus ganhos e o que entrega, a Remuneração por Habilidades e Competências fornece um critério mais justo do que a senioridade ou a escolaridade. À medida que os profissionais percebam as habilidades e competências como fatores críticos no desempenho, o emprego da Remuneração por Habilidades e Competências pode aumentar a percepção de equidade e ajuda a otimizar a motivação dos trabalhadores.

Uma discussão relevante foi estabelecida a partir do ponto de vista expresso por Kohn (1997) que critica fortemente a utilização de recompensas como instrumento de motivação. O autor afirma que recompensas oferecidas para melhorar o desempenho das pessoas (remuneração por desempenho) não são eficientes, agindo temporariamente como fonte de satisfação e, a seguir, atuando em sentido contrário. Cita casos de diversas pesquisas em que os pesquisadores foram surpreendidos com a constatação de que os programas baseados em recompensas não somente não surtiram o efeito desejado, como também resultaram em situações piores.

²³ Esta definição encontra-se no Glossário

Cita também as conclusões de Herzberg, para sustentar que não há evidências de que recompensas monetárias possam agir positivamente na motivação para o trabalho. Outro de seus argumentos é que tais recompensas punem, visto que recompensas e punições podem ser vistas como faces de uma mesma moeda. O condicionamento à concessão da recompensa é a adoção de determinado comportamento, o que leva à percepção do estabelecimento de controle sobre o comportamento do indivíduo, o que o autor entende ter uma condição punitiva. Da mesma forma, a expectativa frustrada do recebimento de uma recompensa esperada é pouco dissociável de uma punição. A prática da concessão de recompensas em função de desempenhos desejados é, segundo Kohn, *op.cit.*, a construção de um ambiente de trabalho em que as pessoas sentem-se controladas e não um ambiente que conduza à experimentação, ao aprendizado e ao progresso.

A competição entre os profissionais, promovida pela busca das recompensas, é apontada como responsável pela degradação da qualidade do relacionamento entre os mesmos e, por consequência, da cooperação e do relacionamento com os supervisores. A concessão de recompensas é ainda criticada por procurar incentivar a melhoria do desempenho sem procurar entender o ponto de vista do trabalhador, quais são as suas necessidades que atendidas determinarão uma maior satisfação no trabalho. Esta postura requer dos supervisores menor exercício de liderança. Uma outra crítica colocada no artigo é o desencorajamento à tomada de decisões de risco, uma vez que o trabalhador optará pela decisão que mais se aproximar da conformidade, que mais o coloque como destinatário da recompensa, e não necessariamente por aquela que poderá provocar a mudança, a criação de novas soluções.

A posição de Kohn, *op.cit.*, com relação à utilização de recompensas e incentivos extrínsecos é portanto, bastante crítica. Em sua visão os verdadeiros instrumentos para a obtenção de desempenho são os motivadores intrínsecos: participação nas decisões, trabalho

em times, com ampla comunicação e suporte, e trabalho desafiador, compatível com a qualificação do trabalhador. Para ele, o principal papel da remuneração é não gerar condições de insatisfação. A remuneração deve ser justa e do maior valor possível, para que o indivíduo “esqueça” a questão da remuneração e possa encontrar a satisfação no próprio trabalho.

A posição de Kohn encontra reforço em Pfeffer (1998), para quem as pessoas trabalham por dinheiro, mas trabalham ainda mais por significado em suas vidas. Segundo ele, as pessoas, de fato, trabalham por prazer e as empresas que ignoram este fato estão, essencialmente, subornando os seus empregados. No seu entendimento, estas empresas pagarão o preço em perda de lealdade e comprometimento.

Lawler (1994) entende que a única estratégia geral válida é adequar os instrumentos de motivação às características individuais, o que operacionalmente significa que é preciso que a organização conheça as necessidades de seus empregados e ajuste as combinações mais cabíveis para cada caso. O problema está em avaliar tais necessidades, e criar condições de trabalho que atendam a estas necessidades, inclusive dosando o uso de recompensas extrínsecas e intrínsecas. Para Lawler, *op.cit*, o uso de recompensas extrínsecas como fator motivador deve ser tentado se a organização puder contar com as seguintes práticas:

- Recompensas importantes, de valor significativo e ligadas ao desempenho;
- Critérios de concessão destas recompensas amplamente divulgados;
- Disponibilidade dos supervisores para esclarecer dúvidas dos subordinados em discussões sobre o sistema adotado;
- Variação das recompensas de acordo com o desempenho individual;
- Existência de sistemas objetivos para a medição do desempenho;
- Alto nível de confiança entre superiores e subordinados.

As críticas à posição de Kohn variam em intensidade e forma, chegando à total rejeição aos seus argumentos. Entretanto, os seus críticos que se fundamentam em bases teóricas admitem, ao menos parcialmente, a força de seus argumentos e reconhecem a superior qualidade dos motivadores intrínsecos. Em geral, entretanto, não aceitam a simples eliminação da remuneração por desempenho, mas recomendam sua utilização em sistemas híbridos, mistos, que empreguem formas de remuneração como complementação de incentivos intrínsecos, de administração participativa, em que as decisões sejam compartilhadas; de treinamento contínuo, de remuneração equitativa, de alto nível nas relações humanas, e, de remuneração centrada no desempenho do grupo e não no desempenho individual.

2.3 – Requisitos Básicos dos Sistemas de Remuneração

2.3.1 – Requisitos Gerais

Os sistemas de remuneração são os instrumentos pelos quais a função estratégica da remuneração se realiza. Assim, a concepção de tais sistemas deve considerar o atendimento de expectativas com relação aos seus resultados e às suas características operacionais. Hipólito (2001) entende que *“o maior desafio está, portanto, em conceber um sistema simples em sua essência, facilitando a sua disseminação e absorção pela organização, e que possibilite maior eficiência²⁴ na alocação dos investimentos destinados à folha de pagamento”*. Os sistemas que atendem a esta condição apresentariam como principais resultados:

²⁴ Esta definição encontra-se no Glossário

- estímulo aos comportamentos alinhados com as necessidades da Organização, agregando valor ao negócio;
- ação de disseminação e reforço de valores²⁵, objetivos e metas organizacionais;
- estímulo à capacitação contínua, possibilitando a manutenção e incremento da competência organizacional;
- estímulo ao comprometimento dos profissionais com a Organização.
- constituem base consistente para as decisões salariais, possibilitando o equilíbrio salarial interno e externo;
- constituem referência para os funcionários, no tocante às decisões salariais, garantindo o sentimento de equidade e possibilitando a melhoria na relação entre dirigentes e empregados;
- permitem a delegação controlada e segura da administração salarial;
- oferecem precisão no controle de custos com pessoal.

Lawler (1990) acrescenta ainda alguns objetivos de natureza estratégica para os sistemas de remuneração, como motivar o desempenho dos profissionais, vincular a recompensa ao desempenho, facilitar a atração e retenção de profissionais.

Um ponto comum na literatura sobre remuneração é a necessidade de que os sistemas de remuneração contemplem a manutenção do equilíbrio salarial externo e interno. Esta necessidade tem origem na manutenção da competitividade e atratividade²⁶ da empresa como empregadora, e também na prevenção aos efeitos negativos previstos pela Teoria da

²⁵ Esta definição encontra-se no Glossário

²⁶ Esta definição encontra-se no Glossário

Equidade, segundo a qual, percebida a existência de tratamento salarial diferenciado, ambíguo, instala-se o processo de insatisfação. O equilíbrio externo é mantido através da utilização de dados de pesquisas salariais. Por outro lado, a forma pela qual os sistemas de remuneração procuram manter o equilíbrio interno, e a sua clara percepção pelos profissionais, é o estabelecimento de mecanismos de valorização dos cargos ou da atuação das pessoas. Tais mecanismos coincidem com os mecanismos de classificação dos profissionais nas estruturas das carreiras²⁷.

2.3.2 – Sistemas de Diferenciação e Valorização

Segundo Lawler (1990), os sistemas de diferenciação são basicamente de duas naturezas: centrados no trabalho ou centrados nas pessoas. Dutra (1996) entende que os sistemas de valorização e diferenciação apresentam-se sob três diferentes formas, às quais denominou sistemas de primeira, segunda e terceira gerações. Tais sistemas seriam vinculados respectivamente ao cargo, ao cargo e ao espaço ocupacional, ou à pessoa.

Os sistemas vinculados aos cargos utilizam como critérios de diferenciação:

- exigências relativas à experiência, formação, habilidades necessárias para o desempenho do cargo;
- complexidade do conjunto de atribuições do cargo, como nível de supervisão exercida, nível de autonomia, orçamento gerido, relações internas e externas;
- condições sob as quais o cargo é exercido, como insalubridade, esforço físico ou mental exercido, convivência com pressão psicológica, carência de recursos, etc.

²⁷ Esta definição encontra-se no Glossário

Os sistemas baseados no cargo enfatizam o valor da hierarquia e valorizam os cargos exercidos. A busca é, portanto, da relativização do valor dos cargos, sem maiores considerações pelos seus ocupantes. Este autor recorre ao conceito de espaço ocupacional, que define como “*o conjunto de atribuições e responsabilidades de uma pessoa dentro de uma empresa*”. A sua expansão depende do desenvolvimento da capacidade do indivíduo e do conjunto de responsabilidades que recebe da empresa. Os sistemas de diferenciação de segunda geração, embora ainda vinculados ao cargo, consideram a contribuição do ocupante, utilizando-se dos seguintes diferenciadores:

- exigências sobre o ocupante do cargo, considerando-se a amplitude gerencial em relação ao conhecimento técnico/funcional;
- complexidade das atribuições e responsabilidades (espaço ocupacional), considerando-se a natureza dos problemas enfrentados no exercício do cargo e o grau de autonomia decisória do ocupante;
- influência nos resultados, considerada a amplitude da decisão gerencial e o seu impacto nos resultados da empresa.

O autor entende que tais sistemas apresentam a vantagem de que a empresa faça alterações em sua estrutura sem que se altere o espaço ocupacional das pessoas, evitando o risco de um sistema totalmente centrado nas pessoas e que negligencie as demandas da empresa.

	Sistemas tradicionais	Sistemas de 2ª geração
CARACTERÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculados a cargos e à estrutura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculados a espaços ocupacionais
IMPACTOS NA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Pressionam a criação de novos níveis organizacionais • Pressão nas melhores classificações para os cargos • O <i>status</i> do cargo é transferido para seu ocupante • O profissional pode esconder-se atrás do cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade para desenho organizacional • Condições para enxugamento da estrutura • Melhor distribuição de responsabilidade/atribuições • O profissional é que dá <i>status</i> ao cargo • Os resultados esperados definem os espaços ocupacionais
IMPACTOS PARA A PESSOA	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração atrelada à posição do cargo no mercado • Ascensão vinculada aos níveis existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração atrelada à capacidade de desenvolvimento • Ampliação das oportunidades de carreiras
RESTRIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas de 2ª geração implicam revisão dos padrões comportamentais e políticas da empresa. • Expõe o profissional, obrigando-o a assumir responsabilidade por seu desenvolvimento. 	

Fonte: DUTRA, J., Administração de Carreiras. São Paulo, Atlas 1996

Quadro 2-1 – Sistemas de valorização de primeira e segunda gerações

Já os sistemas baseados na pessoa, os sistemas de terceira geração, recorrem aos seguintes diferenciadores:

- conjunto de capacidades que a pessoa possui, expressadas por sua experiência e formação;
- conjunto de realizações da pessoa, como trabalhos desenvolvidos e resultados obtidos;
- maturidade pessoal, caracterizada por características individuais como flexibilidade, facilidade de comunicação, resistência à pressão, etc.

Dutra, op. cit., entende ainda que nos sistemas de terceira geração a valorização está vinculada ao desenvolvimento das pessoas e que tal desenvolvimento deve ser compatível com os objetivos da empresa para que seja coerente a sua valorização. Da mesma forma, aponta como fundamental que os critérios de valorização sejam atrelados a contribuições efetivas das pessoas à empresa, não sendo admissível a valorização automática, decorrente do acréscimo de experiência e formação ao currículo da pessoa.

Característica	<ul style="list-style-type: none"> • centradas no indivíduo
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilidade para alocar pessoas • maior correlação com capacitação • oferece parâmetros de diferenciação em ambientes de grande instabilidade organizacional • suporte para processo de <i>down-size</i> ou horizontalização de responsabilidades • estímulo ao autogerenciamento da carreira, remuneração e de desenvolvimento
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • supervalorização de salários • necessidade de investimento constante na formação • dificuldade para reciclagem de <i>skills</i>

Fonte: DUTRA, J., Administração de Carreiras. São Paulo, Atlas 1996

Quadro 2-2 – Sistemas de valorização de terceira geração

Um aspecto importante e que está presente nos critérios de valorização é a consideração da complexidade das tarefas associadas ao cargo ou às demandas presentes no espaço ocupacional do indivíduo. Os sistemas de valorização de primeira e segunda geração tratam a complexidade das tarefas desenvolvidas no âmbito de um cargo, ao passo que os sistemas de terceira geração focam-se na complexidade das tarefas que a pessoa deve desempenhar e na forma como a pessoa atua face à complexidade, porém não vinculam-se a cargos específicos.

2.3.3 – A Questão da Complexidade

Uma definição de complexidade valiosa para o tema em discussão é provida por Jaques (1998): “*Complexidade pode ser definida em termos do número de variáveis com as quais deve-se lidar em um dado momento, em uma situação, a clareza e precisão com que podem ser identificadas e a sua taxa de mudança*”²⁸. Para ele a complexidade de um problema não reside na meta, mas no que deve ser feito para atingir-se a meta, o que demanda a ação do indivíduo. Em seu entendimento um sistema de remuneração justo é aquele em que o diferencial de remuneração seja associado ao diferencial de complexidade do trabalho, ou seja, maior remuneração para as pessoas que apresentem níveis mais elevados em sua capacidade de lidar com a complexidade dos problemas.

Em seu trabalho, o autor analisa a complexidade com que as situações se apresentam e a forma pela qual as pessoas utilizam seus recursos intelectuais para obter as soluções para os problemas com que se deparam. Constatou que a complexidade dos problemas aumenta de modo não linear, ocorrendo saltos, caracterizando-se patamares de complexidade. Constatou também que a cada patamar de complexidade de problemas, corresponde um patamar no que se refere à capacidade das pessoas lidarem com a complexidade, de prover soluções.

A forma proposta por Jaques, op. cit, para medir-se os níveis de complexidade é a consideração do tempo decorrido entre a tomada de decisão pelo profissional e a possibilidade de avaliação dos resultados gerados pela decisão (*time-span*).

O quadro a seguir mostra as principais características dos *work levels*, os níveis de complexidade encontrados nas empresas, segundo Jaques.

²⁸ Complexity may be defined in terms of the number of variables that have to be dealt with in a given time in a situation, the clarity and precision with which they can be identified, and their rate of change.

Estrato	<i>Time-span</i>	Posições características
VII	> 20 anos	CEOs de grandes empresas / atuação multinacional
VI	10 a 20 anos	Responsáveis por grupos ou empresas transnacionais
V	5 a 10 anos	Presidentes de empresas nacionais
IV	2 a 5 anos	Gerentes seniores, diretores
III	1 a 2 anos	Gerentes médios, responsáveis por um conjunto de processos
II	3 a 12 meses	Gerentes, responsáveis por operações ou processos simples
I	0 a 3 meses	Trabalhadores, até supervisores

Fonte: O próprio autor

Figura 2-1 – Níveis de complexidade, segundo Elliott Jaques

Jaques (1961) concluiu que existe um sistema não explícito de normas relativas ao que seja um salário justo para cada nível de complexidade do trabalho, normas estas socialmente compartilhadas e aceitas.

Dutra (2002) cita ainda duas proposições de níveis de complexidade, com critérios associados aos níveis propostos por Jaques, porém tomando como referências não o *time-span*, mas o trabalho requerido ou o processo de tomada de decisão. Estas propostas, de Billis e Rowbottom e de Stamp e Stamp, são reproduzidas no quadro a seguir, reproduzido de Dutra (2000).

Este autor aponta ainda que tem observado a associação do conceito de níveis de complexidade às competências. Neste caso, as competências descritas segundo o conceito de aplicação de recursos, são graduadas segundo níveis de complexidade da “entrega”, conceito que será abordado no item 3.3.2 deste trabalho. No caso desta associação, recomenda Dutra que os níveis de complexidade das competências, não precisam obrigatoriamente ser vinculados aos níveis de complexidade determinados por Jaques, mas devem retratar as características da empresa, bem como dos elementos relevantes do mercado no qual esta opera.

Nível complexidade	Trabalho requerido (Billis, D. e Rowbottom, R.)	Processo de tomada de decisão (Stamp, G. e Stamp, C.)
7	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar viabilidade para as futuras gerações de organização. • Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade 	<p><i>Prever</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais. • Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso. 	<p><i>Revelar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade. • Definir qual é a razão de existência de uma organização complexa. 	<p><i>Tecer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende relações entre diferentes sistemas. • Identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização. • Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual será inserida. 	<p><i>Modelar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza idéias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações. • Constrói modelos a partir do que vê em diversas realidades.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos. • Garantir o funcionamento pleno de um sistema. 	<p><i>Conectar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examina cuidadosamente várias atividades na busca de idéias, tendências ou princípios que criem um todo coerente.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação. • Identificar as necessidades de clientes específicos. 	<p><i>Acumular</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas.
1	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados. 	<p><i>Perceber</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornece respostas diretas para tarefas imediatas.

Fontes: STAMP, G. e STAMP, C. (1993) e BILLS, D. e ROWBOTTOM, R. (1987). Tabela preparada por RHINOW, G. Dinâmica de aprendizagem voltada para a complexidade, 1998. Tese (Mestrado) – FEA. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Figura 2-2 - Níveis de complexidade - Billis & Rowbottom / Stamp & Stamp

2.4 – Habilidades e Competências

O conceito de competência do indivíduo, no trabalho, ao qual nos ateremos nesta seção, é ainda objeto de controvérsia e exige reflexão para sua aplicação aos sistemas de remuneração. Deste modo, com o propósito de embasar a discussão dos conceitos específicos dos sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências, faz-se oportuna uma reflexão sobre as definições dos conceitos de Habilidade e Competência.

2.4.1 – Habilidades

Definições de caráter amplo podem ser encontradas em dicionários. Assim, Ferreira (1996) define habilidade como “*a qualidade de hábil, de quem tem aptidão para alguma coisa*”. Define aptidão como “*disposição inata*” ou “*habilidade ou capacidade resultante de conhecimentos adquiridos*”. Já o Webster’s New Encyclopedic Dictionary (1995) define *skill* como “*capacidade ou destreza proveniente de treinamento ou prática*”²⁹.

Segundo Cabral e Nick (2001), “*habilidade é a capacidade para realizar complexas tarefas motoras ou mentais, com facilidade, precisão e adaptabilidade à variação de condições*”. Resende (1999), define habilidade como “*uma característica de potencial humano (desenvolvido) que favorece realizações pessoais, saber fazer*”. Green (1999) entende que “*habilidades são as características individuais para se realizar um trabalho*”.

Picarelli e Wood (1997) definem habilidade como “*a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização*”.

²⁹ Ability or dexterity that comes from training or practice.

Acrescenta ainda que a habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais, relacionando-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões, e ressaltando que conhecimentos podem ser transmitidos e aprendidos, enquanto aptidões estão mais diretamente ligadas a características pessoais, tais como a capacidade de concentração e coordenação motora.

Attewell (1990) define habilidade como “*a capacidade de fazer bem alguma coisa*”, tomando em consideração que o conceito envolve proficiência (habilidade implica em entendimento ou conhecimento) mental e física mas também conota destreza física.

Jaques & Clement (1994) definem habilidade como “*a aplicação de fatos e procedimentos que foram aprendidos através da prática até o ponto em que passam a ser usados automaticamente, sem pensamento*”. Ainda relevante no contexto deste trabalho é a definição de Spencer & Spencer (1993), segundo a qual habilidade “*é a capacidade de desempenhar uma determinada tarefa, física ou mental*”.

2.4.2 – Competências Organizacionais

O artigo de Prahalad e Hamel (1990) constitui uma referência de primordial importância no tocante ao conceito de Competências Nucleares, competências peculiares às organizações e que as diferenciam de seus concorrentes.

Nesse trabalho, escrito no início da década de 1990, os autores focaram sua atenção principalmente nas empresas japonesas, que à época evidenciavam-se como tendo desempenhos muito superiores às demais empresas, e, em especial, em relação às empresas norte-americanas. Os autores identificaram as raízes da vantagem competitiva das empresas japonesas na forma como estas se concebiam: um conjunto de competências, ao invés de um conjunto de negócios. Segundo os autores, esta concepção permitia às empresas em questão

um potencial criativo e inovador sem precedentes, uma vez que sua ação não se baseava em produtos apenas, mas nos conceitos que fundamentavam a sua criação, e se multiplicava através de um leque de empresas e produtos. Assim, as fontes de vantagem competitiva eram identificadas como a capacidade das empresas de consolidar em dimensão corporativa tecnologias e habilidades de produção em competências, competências estas que aumentaram a capacidade dos negócios, individual e rapidamente, adaptarem-se para aproveitar as oportunidades. As competências nucleares eram então definidas como o aprendizado coletivo da organização, especialmente a forma de coordenar habilidades de produção diversificadas e integrar tecnologias. Ponto importante, é o reconhecimento de que profissionais da empresa são detentores de habilidades críticas, que formam as Competências da Organização. Este reconhecimento, da existência de detentores de competências críticas para o sucesso da administração das competências organizacionais, abriu espaço para a discussão das competências individuais.

Em trabalho posterior, Prahalad e Hamel (1994) voltaram ao tema, defendendo a posição de que é importante identificar nas empresas os profissionais detentores das habilidades que compõem as competências organizacionais e buscar sua manutenção na organização, uma vez que a sua perda para o mercado resultaria em perda de substância destas competências.

Nestes trabalhos, os autores claramente vincularam as competências essenciais das organizações às competências individuais de seus profissionais, o que também determina a conexão entre o reconhecimento do desenvolvimento das competências individuais e a consecução dos objetivos organizacionais. Esta conexão ressalta o aspecto estratégico da gestão das competências individuais.

2.4.3 – Competências Individuais

2.4.3.1 – Definindo Competências

No âmbito da Administração de Recursos Humanos, o conceito foi apresentado por McClelland em 1973, no artigo que escreveu para *American Psychologist* em 1973, sob o título *Testing for competence rather than for intelligence*. A preocupação de McClelland (1993), ao analisar os testes acadêmicos tradicionais focados em atitudes e conhecimento, foi procurar por métodos novos, que permitissem prever o desempenho no trabalho e fossem isentos de vieses (discriminação de sexo, raça, fatores socioeconômicos). McClelland dirigiu um trabalho desenvolvido pela McBer and Company, para o Departamento de Estado dos E.U.A, que objetivou reformular os mecanismos de seleção de diplomatas até então utilizados, que se baseavam em provas de habilidades consideradas essenciais, como história norte-americana, história da civilização ocidental, boa utilização da língua inglesa, economia, etc.

Três ações principais embasaram o trabalho: inicialmente, a definição de dois grupos de profissionais, um com desempenho marcadamente superior e outro com desempenho médio ou insuficiente; a seguir foi desenvolvida a técnica das Behavioral Event Interview (BEI), através da qual os entrevistados são solicitados a descrever três situações em que tenham obtido sucesso excepcional e três situações em que tenham fracassado. As respostas às indagações do entrevistador, que se focam em pontos críticos dos eventos, permitem o terceiro passo, a análise temática e classificação das respostas, ficando então claras as características marcadamente diferentes entre os dois grupos. Uma fase final, de validação dos resultados obtidos foi desenvolvida, checando-se com dois novos grupos de profissionais, divididos em excelentes e médios/fracos e considerando-se válidas as características recorrentes. Validadas as características encontradas, foram então desenvolvidos métodos

para medi-las, o que permitiu avaliar o grau em que cada uma das características era apresentada pelos membros dos grupos.

McClelland argumenta que os métodos tradicionais fundamentam-se em análises em separado das tarefas e das pessoas e que a abordagem do movimento de competências começa a partir da análise da pessoa no trabalho. Segundo ele, uma característica fundamental é que as competências identificadas no processo descrito são sensíveis ao contexto, isto é, são derivadas do contexto em que são analisadas (descrevem, por exemplo, o que profissionais indianos bem sucedidos efetivamente fazem em sua realidade e não o que psicólogos ocidentais ou a teoria afirmam que deveria ser feito).

Trabalho posterior, de Boyatzis (1982), reavaliou as informações colhidas por McClelland e levou à definição de competências para o trabalho como “..características subjacentes de uma pessoa, que podem ser *Motivos*³⁰, *Traços*³¹, *Habilidades*, *aspectos de seu Autoconceito*³² ou *papel social*³³, ou o corpo de conhecimento que ela utiliza”. Boyatzis concluiu ainda que estas características são genéricas, ou seja, que são independentes do contexto em que são observadas e podem ser verificadas em diferentes situações de trabalho.

Seguindo a linha conceitual de McClelland, e os trabalhos desenvolvidos por Boyatzis, Spencer e Spencer (1993) definem competência como uma característica subjacente de um indivíduo, que se relaciona de modo causal a um desempenho superior e/ou com um desempenho eficaz quando comparado a padrões pré-estabelecidos, em um trabalho ou situação.

³⁰ Esta definição encontra-se no Glossário

³¹ Esta definição encontra-se no Glossário

³² Esta definição encontra-se no Glossário

³³ Esta definição encontra-se no Glossário

Os autores afirmam que uma competência é um componente profundo e duradouro da personalidade³⁴ do indivíduo e pode predizer comportamentos em uma vasta variedade de tarefas e trabalhos. Da mesma forma, afirmam que a competência causa ou prediz comportamentos e desempenho, bem como sustentam que a predição é feita considerando-se um determinado padrão de aferição do desempenho.

Um pouco mais de detalhamento é provido pelos autores, quando analisam competências no sentido de que são características subjacentes do indivíduo e indicam modos de pensar e agir, generalizados e que duram por um razoável período de tempo. Como características das competências, são relacionadas:

- Motivos (coisas sobre as quais a pessoa pensa e que geram comportamentos);
- Traços (características físicas ou respostas consistentes a informações ou situações);
- Autoconceito (as atitudes, valores e auto-imagem de uma pessoa);
- Conhecimento (informação que a pessoa possui sobre áreas específicas);
- Habilidades (a capacidade para executar uma tarefa física ou mental).

Os autores apresentam a figura, abaixo reproduzida, que procura elucidar o papel do que denominam competências centrais e superficiais.

³⁴ Esta definição encontra-se no Glossário

Fonte: SPENCER, L. & SPENCER, S., Competence at work. New York, John Wiley and Sons, Inc 1993

Figura 2-3 – Competências centrais e superficiais

As competências mais facilmente observáveis e passíveis de desenvolvimento seriam as habilidades e conhecimentos. Em nível intermediário estariam as competências ligadas ao autoconceito, ficando no nível mais profundo, mais difícil de observar, os traços e motivos. Os autores fazem aqui considerações relevantes quanto à possibilidade de desenvolvimento destas competências, já que as superficiais são mais sensíveis ao treinamento, enquanto as demais demandariam ações mais específicas, complexas, demoradas e custosas, como psicoterapia. Um ponto importante levantado neste momento é que em trabalhos de complexidade maior as competências são relativamente mais eficientes na previsão do desempenho superior do que habilidades e conhecimentos, já que os envolvidos nestas atividades em geral tem formação educacional comparável, conhecimentos e habilidades comparáveis, cabendo às competências o papel de prover a diferenciação dos desempenhos.

Um aspecto enfatizado na definição de Spencer e Spencer, op. cit, é a relação causal entre competência e desempenho superior. As características pessoais, aqui entendidos os traços, motivos, autoconceito e conhecimentos, relacionadas às intenções, geram ações através do uso de habilidades, que propiciam resultados. Desta forma, um comportamento sem intenção não caracteriza uma competência. Assim também, a existência de padrões para comparação é crítica nesta definição, uma vez que características que não impliquem em desempenho diferenciado, comprovado pelas comparações de estado pré e pós-ação, não podem ser consideradas competências. Há aqui uma associação entre intenção, resultados e a aferição contra padrões.

O trabalho de Spencer e Spencer, idem, resultou na organização de um dicionário de competências, a partir do estudo de centenas de casos, levantados em continentes diversos. Os autores buscaram a generalização do conceito.

Caudron (1993) define competência como

*“um traço ou uma característica que é requerida do detentor de um cargo para realizar corretamente o seu trabalho”.*³⁵

Esta definição claramente vincula-se ao desempenho de um específico cargo, derivando a característica primariamente do cargo e não de seu ocupante.

Também na linha conceitual lançada por McClelland, Flannery, Hofrichter e Platten (1997), definem competência como conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, na combinação correta e dentro do conjunto certo de circunstâncias, predizem o desempenho superior.

³⁵ A competency is a trait or a characteristic that's required by a job holder to perform that job well.

Também estes autores referem-se a competências diferenciadoras, aquelas que determinam o desempenho diferenciado. A definição reconhece ainda a dependência do contexto, quando mencionam “...e dentro do conjunto certo de circunstâncias...”.

Fleury e Fleury (2000) entendem que o conceito de competência “*só revela seu poder heurístico*³⁶ *quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas organizações, quer seja nas sociedades.*” Os autores abordam o conceito de competência segundo uma visão que considera limitadas as definições cuja base implícita é a definição de cargo ou as tarefas descritas para um cargo. Em sua visão a definição do conceito deve ir além do conceito de qualificação, preparo para a tarefa, que consideram vinculado a um modelo taylorista-fordista, não aplicável a situações de trabalho que, como crescentemente ocorre em nossos tempos, requer o entendimento da complexidade das situações e a assunção de iniciativas. Os autores apóiam sua argumentação com a visão de Zarifian (2001), que defende que o conceito de competência deve ir além do de qualificação, envolvendo a capacidade de entender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e reconhecido por isto.

Zarifian conceitua competência como “...*entendimento prático de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a diversidade das situações*”. Sua proposta de definição para competência baseia-se em três formulações que se complementam. Assim, define também competência como “...*o tomar iniciativa*”, e o “...*assumir responsabilidade*” do indivíduo diante das situações profissionais com as quais se depara”, ou afirmando que a competência é “...*a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores*

³⁶ Esta definição encontra-se no Glossário

compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de coresponsabilidade”.

Le Boterf, apud Fleury e Fleury (2000), define competência como “*..um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado*”.

Nessa definição, Fleury e Fleury , op. cit, ressaltam que as competências são sempre contextualizadas, sendo a comunicação e a troca de conhecimentos e know-how uma exigência.

Fleury e Fleury evoluem a partir de Zarifian e Le Boterf, definindo competência como “*..um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*”. Note-se que também aqui há a consideração dos conhecimentos e habilidades do indivíduo, presentes na maior parte das definições precedentes.

Uma abordagem baseada na fenomenologia³⁷ é proporcionada pelo trabalho de Sandberg (2000). Considerando como ponto de partida que o trabalho e o trabalhador não são entidades distintas, mas que são inextricavelmente relacionados através das experiências de vida dos indivíduos, o autor conclui que a competência não é primariamente um conjunto de atributos individuais. Ao contrário, conhecimentos, habilidades e outros atributos do indivíduo são precedidos e baseados em suas concepções do trabalho. De um modo mais específico a estrutura básica de concepções do indivíduo constitui sua competência. É a forma do indivíduo conceber o trabalho que forma e organiza os seus conhecimentos e habilidades em competência diferenciadora no desempenho de seu trabalho.

³⁷ Esta definição encontra-se no Glossário

A concepção particular do trabalho pelo trabalhador delimita atributos essenciais e os organiza em uma estrutura específica de competências para o trabalho.

O trabalho de Sandberg apresenta ainda outras conclusões de importância, como por exemplo a de que os atributos utilizados na realização do trabalho são situacionais, ou seja, as competências aplicadas são dependentes do contexto. O autor apresenta crítica às abordagens do tema que denomina racionalistas e que sob sua óptica tratam trabalho e trabalhador como entidades distintas, desprezando desta forma o ponto que entende essencial, e é foco da abordagem fenomenológica de que se vale, que é a consideração da inextricabilidade destas duas entidades sob a forma da experiência vivida. Em sua visão os métodos racionalistas proporcionam listas de competências muito genéricas quando o ponto de partida é o conjunto de atributos do indivíduo ou insuficientes para especificar quais são os atributos que realmente definem desempenho superior, quando o ponto de partida é a análise da tarefa. Em suma, a competência não seria um conjunto de atributos pré-definidos e que o trabalhador utiliza para obter um desempenho diferenciado em seu trabalho, mas o resultado da aplicação de seus atributos individuais em razão do significado que o trabalho represente para o indivíduo. Resumindo, assim é a estrutura de suas conclusões:

- a forma pela qual o trabalhador concebe o significado de seu trabalho cria e modela o contexto do qual as competências adquirem seu significado específico;
- suas concepções do trabalho não somente originam formas distintas de competências como também as hierarquizam;
- suas concepções de trabalho definem os atributos que serão especialmente aplicados e desenvolvidos.

Jaques (1998) conceitua competência como “uma concepção dos fatores básicos que, conjuntamente, formam a capacidade de uma pessoa para trabalhar”. A definição baseia-se na definição de trabalho como sendo o uso do julgamento e da tomada de decisões na superação de obstáculos.

Jaques e Clement (1994), também abordam o tema quando tratam da competência liderança. Os autores entendem que a competência vincula-se ao exercício de um papel e a definem como a capacidade de realizar um determinado papel, que apresenta um certo nível de complexidade. A capacidade de exercer tal papel é então vista como decorrente de um conjunto de fatores, a seguir relacionados:

- Poder cognitivo: a capacidade mental, inata, para organizar as informações e torná-las aplicáveis ao trabalho;
- Valores: interesses e prioridades do indivíduo;
- Conhecimentos e Habilidades: a utilização adequada de conhecimento relevante;
- Sabedoria: referindo-se aqui ao modo como a pessoa entende o mundo, a natureza das pessoas e como elas provavelmente agirão;
- Personalidade: ausência de problemas de personalidade que afetem o desempenho negativamente.

Note-se que os autores entendem que a competência é afetada por aspectos ligados à personalidade apenas quando o indivíduo possui características de personalidade tais que afetem o seu desempenho negativamente, sendo entretanto a competência fortemente influenciada pelo poder cognitivo.

A capacidade de lidar com a complexidade é apontada como um fator determinante da competência e é variável, havendo limites para cada indivíduo. A complexidade é aqui considerada em termos da quantidade de ambigüidade, taxa de mudanças e inter-relacionamento das variáveis envolvidas em um problema. O poder cognitivo é definido como a força potencial dos processos cognitivos de uma pessoa e é assim o máximo nível de complexidade que alguém pode manipular em um determinado estágio do seu desenvolvimento. Este poder evolui segundo um padrão previsível, ao longo da vida.

Um segundo item de grande influência na competência para o trabalho é o valor que aquele trabalho apresenta para o indivíduo, o que torna clara a característica de contextualidade. A importância atribuída ao valor é tal que os autores ressaltam sua recomendação de que as organizações deveriam abandonar os incentivos de natureza financeira para seus executivos e passar a garantir pagamento justo acompanhado de condições para que os seus executivos mais eficientes se envolvam com o trabalho que efetivamente valorizam. Em seu entender, motivação é valorizar algo.

Conhecimento e habilidades são o terceiro ponto abordado pelos autores. Segundo eles, conhecimento e habilidades permitem-nos organizar o contexto para nosso trabalho, permitem organizar o nosso campo de trabalho de tal modo que nossos processos cognitivos não verbais possam mais facilmente manipular a complexidade.

Jaques e Clement, op. cit, tratam a competência como produto das características mencionadas, de acordo com suas múltiplas combinações, o que lhe configura um caráter contextual.

Woodruffe (1991) conceitua competência a partir de uma reflexão sobre a definição de Boyatzis e a utilização dos sinônimos, na língua inglesa, *competence* e *competency*. Sua proposta, no sentido de clarificar a terminologia, é a utilização discriminada dos vocábulos *competence* e *competency*, de tal modo que representem abordagens específicas. Assim,

propõe designar *competences* as áreas em que uma pessoa é competente e *competency* às dimensões de comportamento subjacentes ao desempenho competente. Aqui temos uma definição de competência que reconhece dois aspectos e que encontra relevância quando consideradas as formas pelas quais, do ponto de vista prático, procura-se definir as competências fundamentais para os profissionais de uma organização. Quando o ponto de partida desta busca é a tarefa, o trabalho, as competências são definidas em termos de *competence*; quando o ponto de partida são os atributos essenciais para o bom desempenho dos profissionais, estamos falando de *competency*.

Parry (1998) define competência como

“um agrupamento de conhecimentos, atitudes e habilidades inter-relacionadas, que afetam a maior parte do trabalho de alguém (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com o desempenho no trabalho, que podem ser medidos e comparados com padrões bem aceitos e que podem ser aperfeiçoados por treinamento ou desenvolvimento”.³⁸

Em sua visão as habilidades tendem a ser situacionais e específicas, ao passo que as competências tendem a ser genéricas e universais. Parry afirma ainda que o caráter genérico das competências lhes confere um maior número de oportunidades para aplicação do que as oportunidades para aplicação das habilidades.

A busca de uma definição para competência sugere que estamos ainda tratando de um conceito em elaboração, ainda um pouco difuso e controverso. Diversas abordagens são verificadas, porém não há divergências no sentido de que o conceito refere-se a características individuais, que aplicadas à realização de atividades, permitem a obtenção de desempenho e resultados superiores.

³⁸ A cluster of related knowledge, skills and attitudes (K, S, A) that affects a major part of one's job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development.

2.4.3.2 – Aspectos Relevantes a Considerar

Alguns pontos de importância devem ser ressaltados. Alguns destes temas estão ligados às definições apresentadas, como a questão de serem as competências vistas como um estoque de recursos ou como aplicação de um estoque de recursos, a questão de serem genéricas ou dependerem do contexto em que são analisadas, ou ainda, a consideração de aspectos da personalidade.

A classificação de competências como estoque de recursos ou como aplicação destes recursos conforme tratada por Hipólito (2001) vincula-se à forma de conceituá-las e à própria evolução histórica do conceito. Autores como McClelland, Boyatzis, Spencer & Spencer comporiam o primeiro grupo, cuja conceituação corresponderia à primeira fase do estudo das competências, e que as define como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, necessários ao desempenho superior de um cargo ou função (trabalho, atividade). Esta visão corresponderia a admitir competência como um estoque de recursos que o indivíduo utiliza para obter resultados superiores. A vinculação implícita à função ou cargo é entendida como mais uma forma evolutiva do conceito de cargo e não como uma ruptura, que permitiria a gestão baseada nas características do indivíduo. O segundo grupo de autores, no qual estariam incluídos Le Boterf, Zarifian, Elliott Jaques, procura focar-se nos resultados da ação do indivíduo, o qual através da mobilização dos recursos individuais contribuiria para a obtenção de resultados superiores na execução de suas atividades, adicionando valor econômico e valendo-se da conseqüente agregação de valor social. Esta seria a segunda fase do estudo das competências, já agora sob utilização para remuneração. A terceira fase corresponderia às definições integradoras, como as de Parry e Fleury & Fleury.

A questão da natureza genérica ou contextual adquire dimensão importante ao considerar-se a possibilidade da criação de trabalhos como o de Spencer & Spencer (1993), onde são propostos conjuntos de competências genéricas, verificáveis em diferentes contextos

e geografias. A generalização, se válida, permitiria a definição de metodologias de gestão de competências abrangentes e homogêneas, constituindo-se em fator de simplificação e, provavelmente, criando condições para sua maior disseminação. Já a característica de contextualidade, exige foco na realidade em que as competências são observadas e não aconselha, em princípio, a gestão por enfoque geral e abrangente.

Uma outra consideração importante e diretamente correlacionada com o aspecto contextual é a importância que autores como Jaques (1998) e Sandberg (2000) atribuem à relação entre as competências e o valor que o trabalho representa para o indivíduo.

A consideração de fatores da personalidade na definição das competências é objeto de divergência entre diversos autores, e a discussão foca-se nos aspectos ligados à sua utilização como base para gestão de pessoas, seja sob o enfoque do seu desenvolvimento (Parry, 1996), seja sob o enfoque da seleção (Woodruffe, 1991), seja sob o ponto de vista da remuneração (Lawler III, 1999).

Uma explicação para a falta de consenso quanto à definição de competências é proposta por Schippmann et al. (2000), que remete aos diversos campos em que o conceito de competência vem sendo utilizado ao longo do tempo. Assim, poderá ser o termo encontrado na legislação, tanto para definir responsabilidades e poderes, quanto para definir a capacidade de um indivíduo responder por seus atos. Poderá ainda ser encontrado na psicologia clínica, no aconselhamento vocacional, na educação e na psicologia industrial. No geral, segundo estes autores, o termo define desempenho bem sucedido de uma tarefa ou atividade ou ainda, conhecimento adequado de um domínio do conhecimento ou capacitações.

Também com o propósito de iluminar o debate sobre o tema competências, Dutra (2002) apresenta uma análise da evolução histórica do uso do conceito de competência. Segundo este autor, quatro grandes fases podem ser demarcadas nesta evolução. A primeira refere-se à utilização de competências para embasar o desenvolvimento profissional e para a

seleção de pessoas, o que seria uma consequência do trabalho de McClelland e Boyatzis, nas décadas de 1970 e 1980. A segunda fase, na década de 1980 viu surgir as escalas de diferenciação de complexidade das competências e o início das aplicações em remuneração, avaliação e gestão de carreiras. A terceira fase mostra os esforços de alinhamento dos esforços das pessoas às estratégias organizacionais. Como consequência, derivar competências de “cases” de profissionais bem sucedidos nas empresas passou a segundo plano e as competências humanas valorizadas passaram a ser derivadas das competências organizacionais e dos objetivos estratégicos das empresas. Segundo Dutra, os grandes progressos surgiram quando através do conceito de “entrega” e da aplicação de escalas de complexidade o conceito de competências adquiriu um enfoque integrador, estendendo-se à remuneração, gerenciamento de carreiras e avaliação.

A quarta fase, ainda em início, é marcada pela apropriação, pelas pessoas, do conceito de competências, utilizando-o para prover o seu próprio desenvolvimento profissional e os seus projetos de carreira.

2.4.4 – Habilidades e Competências: Uma Síntese dos Pontos Relevantes

Os conceitos de habilidade e de competência apresentam amplitudes diferentes e podem ser aplicados a situações claramente distintas.

O conceito de habilidade envolve uma abordagem relacionada primordialmente à eficiência, ao considerar-se realizar corretamente uma tarefa, com a mobilização dos recursos disponíveis. Já o conceito de competência não somente envolve a abordagem de eficiência quanto, e principalmente, a de eficácia, entendida como a obtenção dos resultados desejados. O conceito de competência vincula-se fundamentalmente à obtenção de um resultado superior.

Sob um ponto de vista simplificador, habilidade situa-se no patamar de saber fazer bem alguma coisa, saber fazer derivado do aprendizado (ainda que capacidades inatas favoreçam este aprendizado).

A figura abaixo , reproduzida de Parry (1996), indica que a competência manifesta-se como um comportamento que pode envolver a utilização de habilidades, para a obtenção de um resultado superior no desempenho de uma atividade.

Fonte: PARRY, S., The quest for competencies. Training. Minneapolis, 1996

Figura 2-4 – Competências: comportamento voltado para resultados

Uma importante abordagem, para enfatizar as diferenças entre os conceitos de habilidade e competências é provida por Zarifian (2001), quando ressalta que a lógica da competência apóia-se nos conceitos de evento, comunicação e serviço, estes vinculados às profundas mutações pelas quais passou o trabalho. As necessidades de resolver problemas não previstos nos procedimentos rotineiros, repetitivos, denominados eventos por Zarifian, de contar-se com formas de comunicação que permitam no trabalho a atuação de redes de

profissionais, e finalmente, a necessidade de atendimento a clientes internos e externos, são características do trabalho em ambiente tecnologicamente mais sofisticado, em que a intervenção humana passa a ser dirigida aos problemas não triviais.

A competência, portanto, fica evidenciada no enfrentamento dos problemas de maior complexidade, que exigem a intervenção humana, freqüentemente envolvendo também a necessidade de compartilhamento do trabalho de diversas pessoas. Note-se que independentemente da abordagem dada ao conceito de competência, estoque ou aplicação de recursos, o produto final deve fazer parte de um contexto de diferenciação, de resultado superior.

Habilidades e competências são características do indivíduo, que as aplica em seu trabalho, agregando valor. São assim, parâmetros apropriados à construção de sistemas de remuneração que enfoquem a contribuição do indivíduo.

A título de exemplo são relacionadas algumas habilidades:

- Capacidade de expressar-se com fluência em um idioma;
- Capacidade de realizar complexos cálculos financeiros com precisão;
- Capacidade de utilizar com destreza um equipamento ou máquina;
- Capacidade de escolher os materiais para a confecção de um produto;
- Capacidade de conduzir um automóvel;
- Capacidade de operar um equipamento.

Também, a título de exemplo, são relacionadas algumas competências:

- Orientação para realização: expressa a preocupação de fazer um bom trabalho ou superar padrões de excelência. Os padrões podem ser o desempenho passado do

indivíduo, medidas objetivas, o desempenho de outros, metas desafiadoras colocadas pelo próprio indivíduo ou algo que ainda não foi feito por ninguém;

- Trabalho em equipes e Colaboração: implica na intenção genuína de trabalhar cooperativamente com os outros, fazer parte do time. Aplica-se também aos gerentes como membros de equipes;
- Iniciativa: trata-se da preferência pela ação. É fazer mais do que o esperado ou solicitado, com impacto positivo no resultado ou evitando problemas potenciais. Envolve também procurar e criar novas oportunidades;
- Impacto e influência: expressa a intenção de persuadir, convencer, influenciar os outros, de sorte a obter apoio aos seus próprios objetivos;
- Desenvolvimento dos outros: é vista como uma versão especial de Impacto e influência, na qual a intenção é ensinar ou mentorar o desenvolvimento de uma ou mais pessoas. Não envolve a ação para cumprir o treinamento rotineiro.

CAPÍTULO 3 – REVISÃO DA LITERATURA: A REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS COMO ALTERNATIVA À REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

3.1 – Remunerando o Cargo – A Remuneração Funcional

3.1.1 – Considerações Gerais

À prática de tomar o cargo como base para a fixação do salário do trabalhador, bem como dos seus demais rendimentos decorrentes do trabalho, denomina-se Remuneração Funcional.

Os sistemas de remuneração tradicionalmente utilizados nas empresas tomam como referência, para a determinação do salário, usualmente, a contribuição esperada do cargo. A contribuição pessoal não é reconhecida para efeito de determinação do salário. Desta forma, como regra geral, paga-se o mesmo salário para diferentes profissionais que desempenham o mesmo cargo, admitindo-se diferenciais por mérito ou antigüidade.

Segundo Lawler (1999), esta abordagem baseia-se na discutível suposição de que o valor de um cargo pode ser determinado, tomando-se como base os valores pagos pelo mercado para cargos com descrições semelhantes e que o valor da pessoa executando o trabalho é o valor do próprio cargo. As raízes desta prática podem ser encontradas nos trabalhos de Frederick Taylor, ao definir as bases da Administração Científica, entre as quais podemos encontrar a análise do trabalho, os estudos de tempos e movimentos, a divisão do trabalho, a especialização do trabalhador, os desenhos de cargos e de tarefas, bem como a adoção de incentivos salariais e prêmios de produção. A intensa industrialização no século XX, trazendo consigo a aplicação dos conceitos das escolas Científica e Clássica da Administração produziu a especialização na administração de Recursos Humanos e a criação

de suas técnicas especializadas, como por exemplo no tocante à administração salarial, a avaliação de cargos pelo método dos pontos, introduzida por Merrill Lott em 1926 (Chiavenatto, 1997). Útil para ilustrar o vínculo entre a Remuneração Funcional e o trabalho industrial, é a introdução do estudo Job Evaluation (International Labor Office, 1960):

“O fato de que muitos salários são fixados para cargos (e não, separadamente, para cada trabalhador) corresponde a uma importante regra. Suas vantagens administrativas são óbvias, mas a regra também reflete a mais importante característica do moderno trabalho industrial. Em razão da divisão do trabalho e especialização qualquer grande empresa pode ter centenas de cargos, cada um dos quais pode ser desempenhado por um substancial número de trabalhadores. Muitas pessoas trabalham juntas nos mesmos cargos, em cargos semelhantes ou tecnicamente interdependentes. Os seus trabalhos devem ser cuidadosamente planejados e coordenados. Um resultado disto é que os cargos individuais tendem a ser precisamente definidos. Secundariamente, trabalhadores cujos cargos são interdependentes devem trabalhar de acordo com programações uniformes de horas trabalháveis e observar outras regras comuns. Pessoas trabalhando sob estas condições e desempenhando tarefas idênticas dificilmente poderiam ser solicitadas a trabalharem por salários diferentes.”³⁹

Belcher (1974) encontra explicação para a valorização do cargo e não das qualidades do trabalhador na visão predominantemente econômica da relação empresa-empregado. Este autor analisa diversas dimensões desta relação, como a econômica, a psicológica, a sociológica, a política e a ética, entretanto conclui que a visão é predominantemente econômica. Por esta razão, reconhece as contribuições como insumos adquiridos pela organização, que paga, na forma de salário, somente pelos insumos cuja necessidade de utilização reconhece e associa ao cargo.

³⁹ The fact that many rates are fixed for jobs (and not for separately for each individual worker) in itself corresponds to an important rule. Its administrative advantages are obvious, but the rule also reflects a more important feature of modern industrial work. Because of division of labour and specialization, any large enterprise may have hundreds of different jobs, each of which may be performed by a substantial number of workers. Many people work together on the same, similar or technically interdependent jobs. Their work must be carefully planned and closely co-ordinated. One result of this is that individual jobs tend to be precisely defined. Secondly, workers whose jobs are interdependent must work according to uniform schedules of working hours and observe other common rules. Persons working under these conditions and performing identical tasks could hardly be required to work for different rates of pay.

A legislação trabalhista brasileira, datada de 1943, reflete a predominância da Remuneração Funcional no artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho, que estabelece que *“sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador na mesma localidade, corresponderá igual salário”* e ao definir, no §2º do mesmo artigo, que *“trabalho de igual valor será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica entre pessoas cuja diferença de tempo no serviço não for superior a dois anos.”* A referência é a função (cargo) e o critério de definição do valor do trabalho apóia-se no tempo de serviço. Os sistemas baseados no cargo procuram meios objetivos e, especialmente com relação aos métodos quantitativos, precisos, para manter a competitividade da empresa através da manutenção do equilíbrio salarial externo, de tal sorte que não perca talentos para seus competidores (Pontes, 2000) e não haja o estreitamento de suas margens em razão da prática de salários mais elevados do que o mercado em que concorre. Da mesma forma, buscam preservar o equilíbrio salarial interno (Pontes, op. cit.), estabelecendo mecanismos de diferenciação salarial que evitem o sentimento de iniquidade por parte dos funcionários.

3.1.2 – Componentes de um Sistema de Remuneração Funcional

Os principais componentes de um sistema de Remuneração Funcional, representados na figura abaixo, são a seguir relacionados:

- Descrição de cargos: os cargos são descritos em termos de suas características como título, subordinação, resumo de atividades, responsabilidade, limite de autoridade sobre pessoas, orçamento que gerencia, recursos materiais que utiliza ou gerencia, experiência necessária, formação. Um exemplo de definição de cargo, é apresentado no Anexo 1.

Fonte: O próprio autor

Figura 3-1 – Componentes da Remuneração Funcional

A análise e descrição de cargos apresentam papel central na estruturação de um modelo de remuneração funcional, uma vez que é a partir das características levantadas nesta fase que os cargos são avaliados.

- Avaliação de cargos: normalmente são formados comitês que avaliam os cargos, isto é, procuram determinar parâmetros que permitam estabelecer uma base única de comparação entre eles. Em geral são avaliados conhecimentos e habilidades, complexidade das atividades, nível de responsabilidade e condições gerais de trabalho.

Os métodos de avaliação de cargos são qualitativos e quantitativos. Os métodos qualitativos, que não apresentam ferramental matemático para garantir-lhes abordagem mais precisa, são o método do Escalonamento e Classificação de cargos. Suas abordagens são simplistas e dependentes da experiência dos avaliadores no que se refere ao conhecimento dos cargos, mas também fortemente influenciados por fatores subjetivos. Os dois métodos são aplicados para um subconjunto dos cargos avaliados, envolvendo cargos representativos dos demais e que são denominados cargos-chave.

O método do Escalonamento classifica os cargos, estabelecendo comparações cargo a cargo e a sua separação em grupos representativos e hierarquizados segundo sua dificuldade e responsabilidade. O método da Classificação, também denominado método dos Graus Predeterminados, sofisticou a abordagem do método do Escalonamento ao utilizar-se de uma “régua”, um guia de classificação previamente elaborado e que considera níveis crescentes de dificuldade das funções. Os quantitativos são os métodos de Pontos e Comparação de Fatores. Schuster & Zinghein (1996) entendem que a despeito de serem inúmeros os fatores em uso para a avaliação de cargos pelos métodos quantitativos, pode-se agrupá-los como habilidades, esforço, responsabilidade e disposição para trabalhar sob determinadas condições. Otis & Leukart, apud Schuster & Zinghein, op. cit., apresentaram em 1954, uma lista de fatores de avaliação de cargos que até hoje apresentam grande utilização:

Educação	Desenvolvimento mental
Conhecimento do negócio	Escolaridade
Experiência	Treinamento
Precisão	Inventividade
Iniciativa	Julgamento
Capacidade mental	Inteligência
Engenhosidade	Versatilidade
Habilidades manuais	Destreza
Conhecimento do trabalho	Rapidez de raciocínio
Capacidade física	Capacidade de captar detalhes
Atitudes	Dificuldade de operação
Relacionamento interpessoal	Complexidade
Capacidade de decidir	Capacidade gerencial
Liderança	

Fonte: SCHUSTER, J., & ZINGHEIM, P., The New Pay: Linking Employee and Organization Performance. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996

Quadro 3-1 – Habilidades requeridas para desempenhar um cargo

Esforço gasto para desempenhar um cargo:	
Mental	Concentração
Mental ou visual	Fadiga
Atenção	Monotonia
Esforço físico	Rotina
Tensão emocional	Conforto
Destreza	

Fonte: SCHUSTER, J., & ZINGHEIM, P., The New Pay: Linking Employee and Organization Performance. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996

Quadro 3-2 – Esforço gasto para desempenhar um cargo

Segurança	Material
Produto	Equipamento
Processo	Maquinas de processo
Trabalho de outras pessoas	Supervisão
Custo de erros	Efeito em outras operações
Necessidade de precisão	Perdas na produção
Proteção	Serviços
Unidade operacional	Pessoal
Cooperação	Adaptabilidade
Confiabilidade	Detalhes
Coordenação	Dinheiro
Qualidade	Métodos
Registros	Disponibilidade
Contatos	

Fonte: SCHUSTER, J., & ZINGHEIM, P., The New Pay: Linking Employee and Organization Performance. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996

Quadro 3-3 – Responsabilidade assumida no cargo

Riscos	Trabalho ao ar livre
Periculosidade	Condições ambientais
Baixa higiene	Proximidade de riscos
Condições específicas do cargo	Atendimento de pessoas
Insalubridade	Monotonia
Viagens	

Fonte: SCHUSTER, J., & ZINGHEIM, P., The New Pay: Linking Employee and Organization Performance. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996

Quadro 3-4 – Condições de trabalho

Schuster & Zinghein, idem, argumentam que a permanência da maior parte destes fatores em meio à grande mutabilidade que se observa no meio empresarial, sugere que os planos que os utilizam podem ter sido concebidos segundo parâmetros que já não mais refletem as condições de atuação das empresas em que são adotados.

Lawler (1990) refere-se à avaliação de cargos afirmando que “*..através de uma série de decisões subjetivas, uma organização pode traduzir as tarefas que seus profissionais desempenham em um resultado “objetivo”, quantificado e um nível salarial*”;

A avaliação de cargos pelos métodos quantitativos objetiva reduzir a subjetividade apontada por Lawler, utilizando-se de ferramental estatístico para o tratamento das avaliações dos cargos. O Método de Pontos consiste em analisar os cargos segundo fatores pré-determinados, procedendo à pontuação e ponderação dos fatores escolhidos. De um modo sucinto, as etapas do método podem ser descritas como:

- Escolha dos fatores de avaliação: os fatores de avaliação dos cargos serão escolhidos entre aqueles que foram usados para descrevê-los. Do quadro acima, poderiam ser utilizados, por exemplo, fatores como Escolaridade, Experiência, Iniciativa, Esforço físico, Concentração, Responsabilidade por pessoas, Responsabilidade por valores monetários, Riscos físicos, etc.

- Ponderação dos fatores de avaliação: nesta fase de grande importância para a correta aplicação do método, os fatores deverão ser ponderados, uma vez que sua contribuição para o desempenho dos cargos é diferente. A ponderação dos fatores e a construção de uma escala de pontos para cada fator permitirão a atribuição de pontos a cada fator, por cargo avaliado, segundo a gradação. Esta ponderação de fatores exige, para sua validação, tratamento estatístico, em grande parte das vezes realizado através de regressão múltipla. Assim, uma escala de pontuação poderia tomar a forma do quadro a seguir:

Fatores	GRAUS				
	A	B	C	D	E
Instrução	17	33	50	67	83
Experiência anterior	8	17	25	33	42
Iniciativa	17	33	50	67	83
Concentração mental	13	25	38	50	63
Supervisão de pessoal	15	29	44	58	73
Responsabilidade por material	4	8	13	17	21
Responsabilidade por métodos	15	29	44	58	73
Responsabilidade por informações	8	17	25	33	42
Riscos	4	8	13	17	21

Fonte: CHIAVENATO, I., Recursos Humanos. São Paulo, Atlas 1997

Quadro 3-5 – Pontuação de fatores

Um Manual de Avaliação de Cargos deverá ser elaborado e constituirá o instrumento de orientação para os avaliadores de cargos. No manual, serão encontrados quadros de instrução, como o quadro abaixo, adaptado de Chiavenato (1997);

Fator de avaliação: Instrução		
Este fator considera o grau de instrução geral ou técnico-especializado e, ainda, o treinamento específico preliminar exigidos para o adequado desempenho do cargo. Deve considerar somente aquela instrução aplicável ao cargo e não a educação formal da pessoa que atualmente o ocupa.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O cargo requer apenas que o ocupante saiba ler e escrever, ou que tenha apenas o curso de alfabetização.	17
B	O cargo requer instrução correspondente ao primeiro grau, ou ainda, curso especializado equivalente.	33
C	O cargo requer instrução correspondente ao segundo grau o curso técnico equivalente.	50
D	O cargo requer instrução de nível superior completo.	67
E	O cargo requer instrução de nível superior completo mais pós-graduação.	83

Fonte: CHIAVENATO, I., Recursos Humanos. São Paulo, Atlas 1997

Quadro 3-6 – Descrição de fator de avaliação

Avaliados os fatores, através da aplicação das tabelas do manual e de suas instruções, chega-se à determinação da pontuação para cada cargo. A tabela a seguir demonstra, a título de exemplo, as avaliações dos cargos e os salários praticados por uma determinada empresa.

Cargo avaliado:	Pontos	Salários
Auxiliar administrativo	129	753
Secretária JR	129	1.128
Técnico Eletrônico JR	154	1.094
Assistente Administrativo JR	163	1.293
Assistente Administrativo SR	206	2.062
Secretária PL	219	1.597
Técnico Eletrônico PL	242	1.540
Analista Sistemas JR	246	2.028
Engenheiro JR	250	1.898
Analista Sistemas PL	285	2.989
Engenheiro PL	290	3.145
Técnico Eletrônico SR	298	2.520
Secretária SR	323	1.935
Analista Sistemas SR	381	3.663
Engenheiro SR	385	4.445
Coordenador de produção	388	5.047
Supervisor	392	4.207
Gerente	435	6.981

Fonte: O próprio autor

Tabela 3-1 – Pontuação de cargos

O gráfico seguinte demonstra a correlação entre os pontos e salários da tabela precedente:

Fonte: O próprio autor

Figura 3-2 – Correlação entre pontos e salários de cargos

Note-se que há razoável correlação entre os pontos obtidos pelas funções e os salários praticados. Possivelmente um melhor ajuste poderia ser obtido caso um tratamento dos fatores através de regressão múltipla fosse adotado, o que é sugerido pelo coeficiente de correlação calculado.

Faixas salariais: as faixas limitam os valores superiores e inferiores dos salários a serem pagos para cada grau ou intervalos de pontos. Normalmente são construídas através de diretrizes internas da empresa, e de dados provenientes das pesquisas salariais, apresentando amplitude entre 30 e 50%. As faixas são construídas para os graus de escalonamento salarial, que correspondem a agrupamentos de funções com valor semelhante no escalonamento ou totais de pontos muito próximos (na avaliação por pontos). A utilização de dados provenientes das pesquisas salariais traz para o sistema de remuneração o instrumento de equilíbrio em relação ao mercado externo. A figura abaixo demonstra como as faixas salariais são construídas para sistemas de escalonamento ou de pontos.

Fonte: PONTES, B., Administração de cargos e salários. São Paulo, LTR Ltda., 2000

Figura 3-3 – Faixas salariais e graus de escalonamento ou pontos

- Pesquisa salarial: as pesquisas são realizadas com dados obtidos no mercado, que após tratamento estatístico e análise permitem avaliar a posição relativa dos salários da empresa e verificar sua competitividade. As pesquisas também apontam dados relativos a benefícios e tendências na administração salarial. Usualmente as pesquisas salariais têm como objeto de investigação os valores de salários nominais, benefícios e remuneração variável associados aos cargos pesquisados. As pesquisas são feitas

especificamente para um determinado painel de empresas participantes e cargos a pesquisar, escolha esta que deve ser vinculada a características do mercado de atuação da empresa;

- Política salarial: as políticas reúnem as diretrizes da organização para a administração salarial. Definem procedimentos para a administração salarial, salários de admissão, frequência de avaliação dos cargos, utilização de instrumentos de pesquisa, formas de reajuste, promoções, etc. As políticas definem também os instrumentos que permitem um certo grau de diferenciação dos salários dos profissionais, dentro das faixas estabelecidas para cada cargo. Estas variações são decorrentes do desempenho do profissional, recompensadas com os denominados aumentos salariais “por mérito” ou por antigüidade, quando decorrentes do tempo de permanência do profissional na empresa. A figura a seguir, transposta de Pontes (2000), demonstra possibilidades de evolução de carreira por mudança de cargo (promoção vertical e reclassificação) e de evolução na mesma faixa salarial (promoção horizontal), objeto de atenção das políticas salariais.

Fonte: PONTES, B., Administração de cargos e salários. São Paulo, LTR Ltda., 2000

Figura 3-4 – Possibilidades de evolução salarial e promoção

3.1.3 – Vantagens da Utilização da Remuneração Funcional

Picarelli e Wood (1996) entendem que a remuneração do cargo é ainda a forma mais utilizada pelas empresas e que são três as principais razões que justificam tal fato:

- A Remuneração Funcional é implantada junto com um plano de cargos e salários, ajudando a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho. Isto seria particularmente importante em empresas que experimentaram um crescimento rápido ou transformações profundas;
- A Remuneração Funcional permite a equidade externa, pela utilização de pesquisas salariais, que refletem com bastante consistência a realidade praticada pelo mercado, uma vez que a maior parte das empresas remunera pelo cargo e a “linguagem” da pesquisa salarial seria mais conhecida (descrições mais usuais, cargos padronizados). Esta é considerada por Lawler (1990) a principal razão para a utilização de sistemas funcionais majoritariamente pelas empresas. A comparação com empresas que também utilizam sistemas de base funcional, como exemplificado pelo método Hay, permite uma boa “conversação” entre os sistemas de diferentes empresas e a predominância de uso de tais sistemas permite a criação de bases de dados com grande número de informações, abrangendo diferentes geografias, ramos de atividade e porte de empresas. Esta facilidade permitida pelos métodos funcionais encontra grande receptividade entre as empresas, interessadas em eficientemente gerenciar seus custos com salários e práticas de atração e retenção, o que certamente reforça a sua intensiva utilização;

- A Remuneração Funcional permite equidade interna. Há um sentimento de justiça em razão de serem os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa. Lawler, op. cit, reforça esta posição ao mencionar que empresas que adotam sistemas de avaliação mais sofisticados, de base funcional, contam com a eficiência do sistema para manter a equidade interna, com bases homogêneas e objetivas, o que leva a um sentimento de justiça do sistema. Os cargos em diferentes partes da organização ou em diferentes empresas de um grupo são avaliados sob critérios idênticos, o que para organizações de grande porte, com diversidade geográfica, é visto como vantagem.

Lawler, idem, aponta ainda algumas outras vantagens, como a facilitação dos processos de mobilidade interna e controle de custos. A transferência de um profissional de uma unidade ou empresa para outra será facilitada pela existência de um sistema de avaliação de cargos comum, com correspondência salarial. Tal situação viabiliza a movimentação dos empregados e o aproveitamento de oportunidades, tanto pela organização que deixa de procurar no mercado um profissional que ainda deverá adaptar-se à cultura organizacional, como também permite a visualização de oportunidades de crescimento profissional por parte dos empregados. Da mesma forma, o controle centralizado dos custos com salários pode ser realizado com muita facilidade e os critérios homogêneos de avaliação de cargos podem ser base para as auditorias que indicarão os eventuais desvios em relação aos salários pagos.

Segundo Picarelli e Wood (1996) uma razão adicional seria a simples tradição, o mimetismo⁴⁰. Como a maior parte das empresas adota tal modelo, outras, por conservadorismo ou receio de incorrer em riscos com a adoção de modelos diferenciados,

⁴⁰ Esta definição encontra-se no Glossário

mantém a tradição, o que de certa forma reforça o modelo. Aqui também Lawler (1990) ressalta que os sistemas funcionais são vistos como uma “tecnologia testada”, cuja eficiência é reconhecida e, em especial nos casos de planos comercializados por empresas especializadas, sua adoção não envolve o risco de incorrer-se em custos não previstos ou de utilizar-se uma tecnologia de duvidosa eficiência. Acrescente-se a isto o fato de que os sistemas de avaliação de cargos são apoiados por métodos quantitativos, o que lhes dá, segundo Lawler, op. cit, “aparência de objetividade”, o que é útil no convencimento das pessoas quanto à cientificidade e imparcialidade do método.

3.1.4 – Críticas à Remuneração Funcional

Picarelli e Wood (1996) apontam como sendo as principais críticas à Remuneração Funcional:

- Promove um estilo burocrático de gestão. A valorização da descrição de cargo como instrumento de gestão sinaliza ao profissional que a organização valorizará a observância do que está especificado. O contra-senso se encontra no fato de que a gestão moderna demanda que o profissional faça o que se faz necessário e adequado, desenvolvendo novas habilidades e focando no relacionamento com o cliente e não necessariamente o que está prescrito. Neste particular, Lawler (1990) ressalta que o ponto de partida do sistema, a descrição de cargos, é um instrumento de gestão burocrática, que determina precisamente as atividades a serem desenvolvidas pelo trabalhador, facilitando o controle e a avaliação do desempenho;
- Reduz a amplitude de ação de indivíduos e grupos: ainda como decorrência das descrições de cargo, Lawler (1990) aponta que as descrições de cargo precisam conter inerentes, mensagens sobre o que não está incluído nas responsabilidades do cargo. No

limite deste raciocínio está a recusa do profissional em fazer algo que não se encontre em sua descrição de cargo;

- Inibe a criatividade e o espírito empreendedor, face às limitações introduzidas pelas descrições de cargos;
- Não considera o foco nos clientes externos e internos. Lawler, op.cit, também aponta esta tendência nos sistemas de base funcional, em razão das comparações de valor relativo dos cargos, do ponto de vista da estrutura da própria empresa serem um elemento básico destes sistemas de remuneração. Esta visão voltada para o interior da organização induziria à prática de atribuir pouca importância às características externas à organização, o que prejudicaria a competitividade;
- Reforça a hierarquia: Lawler, op. cit, entende que a consideração, pelas descrições de cargo, de relações hierárquicas, como poder, responsabilidades, nível de reporte, quantidade de subordinados, trabalha no sentido de consolidar a hierarquia. Em organizações atuantes em mercados competitivos e compostas por profissionais de elevada qualificação, como em geral são as empresas de alta tecnologia, o apelo à hierarquia trabalha contra a necessidade de inovação e iniciativa;
- Promove mais o respeito a normas e procedimentos do que aos resultados;
- Não tem orientação estratégica. Lawler, idem, também reforça este ponto, apontando que os sistemas funcionais enfatizam o equilíbrio interno, tornando-se até mesmo um obstáculo quando o mercado passa a valorizar de modo diferenciado alguns cargos em relação aos outros existentes na organização, usualmente em razão de especificidades decorrentes das mudanças externas e da competição. Esta característica retiraria da organização a flexibilidade necessária, em razão dos problemas políticos internos

desencadeados pela cultura de valorizar mais o equilíbrio interno do que as contingências do mercado;

- Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. Segundo Lawler, *ibid*, o sistema funcional valoriza o que as pessoas fazem e não o que elas são e podem fazer. O sistema funcional reconhece o crescimento do profissional através da promoção vertical, da mudança para um novo cargo, em que novas responsabilidades serão o padrão de aferição, mas não valoriza o crescimento na atuação a partir do desenvolvimento das habilidades e do seu desempenho;
- Torna as promoções extremamente importantes e incentiva o carreirismo⁴¹. O comentário de Lawler, *ibid*, a este respeito é no sentido de que como os sistemas funcionais reconhecem aumentos de nível salarial quando das promoções a níveis hierárquicos superiores, a valorização das promoções se torna extremamente importante do ponto de vista dos profissionais. Nestas condições, o desenvolvimento de habilidades, de conhecimentos, é preterido em favor da busca pela ascensão vertical na hierarquia;

Lawler (1990) também apresenta outras críticas à remuneração de base funcional:

- Despersonaliza a orientação de valor: como tais sistemas atribuem valor ao que a pessoa faz, tomando como base o seu cargo, a consideração das habilidades e conhecimentos do indivíduo fica em plano secundário;

⁴¹ Esta definição encontra-se no Glossário

- Desencoraja a mudança organizacional: inicialmente, pela própria quantidade de trabalho que a reformulação das descrições de cargo demandará, em razão das alterações na organização, há um ponto de desencorajamento. Outro ponto é o fato de que as alterações das descrições de cargo resultarão em desvalorização de alguns cargos, o que naturalmente provoca a resistência;
- Incentiva a busca pelo acúmulo de pontos: os sistemas que avaliam os cargos por pontos geram a busca por pontos, seja pela tentativa de revisar os cargos, descrevendo-os com ênfase em atividades que valem mais pontos, seja pela busca de agregar ao cargo responsabilidades valorizadas com mais pontos, o que em muitos casos resulta em estruturas pesadas, com maior número de níveis, supervisões e com maior “overhead”. Schuster & Zinghein (1996) também apontam esta característica, ressaltando que o foco no interior da organização e a busca de pontos promovem uma competição interna maior do que a externa;
- Enfraquece o senso de responsabilidade e honestidade: a perspectiva de redigir-se descrições de cargo com exagero nas responsabilidades e atribuições, resulta não somente na sobrevalorização dos salários, mas também torna “aceitável” a prática de veicular-se informações tendenciosas e conflitantes com os objetivos da administração;
- Aumenta os custos com a administração salarial: os sistemas de avaliação de cargos, para manterem sua atualidade em tempos de intensa e acelerada mudança exigem revisões cada vez mais freqüentes das descrições de cargos, o que é custoso, não só pela necessidade de participação de gerentes funcionais, como também pela necessidade de haver pessoal especializado nestas tarefas, pela necessidade de treinar os envolvidos e pela necessidade de eventualmente contratar-se consultores para a manutenção do sistema;

Segundo Lawler (1990), estas características podem ser ligadas ao modelo organizacional que gerou as organizações burocráticas, desenvolvido em torno de três princípios básicos que são a divisão rígida de funções e tarefas, linhas bem definidas de autoridade e responsabilidade, e foco no controle. Estas condições, como visto, já não são permanentes e estáveis, o que vulnerabiliza o sistema em seus fundamentos, provocando a obsolescência de seus parâmetros definidores.

Picarelli e Wood (1996) apontam medidas que permitem aperfeiçoar o sistema de Remuneração Funcional, contornando seus problemas e permitindo um prolongamento de sua eficiência no tempo. Estas medidas, fundamentadas no alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais (estratégicas), na orientação para processos e resultados, no favorecimento de práticas participativas e no desenvolvimento contínuo do indivíduo, seriam:

- Utilização de descrição de cargos modificada e redução do número de cargos: a descrição de cargo passa ser feita com foco nos processos que o envolvem, no relacionamento com os clientes internos e externos e na importância estratégica da cargo para a organização. Esta abordagem procura vincular a descrição de cargo aos objetivos estratégicos da organização. Um menor número de cargos força a criação de categorias mais genéricas, fazendo com que as descrições sejam mais flexíveis, mais orientativas e menos engessadoras da atuação dos profissionais;
- Análise do valor agregado: a avaliação dos cargos passa a ser feita com mais ênfase no valor agregado pelo cargo, considerados os processos que o envolvem, os requisitos de clientes internos e externos e as estratégias organizacionais dirigidas a estes cargos. Passa a ser menos relevante a consideração de responsabilidade e condições de trabalho;

- Alargamento das faixas salariais: a técnica de “*broadbanding*”⁴² que consiste no aumento da amplitude das faixas salariais aplica-se em maior intensidade às empresas que reduzem o seu número de cargos e níveis hierárquicos. As amplitudes passam de 40% em média para valores de 80 a 150%, ganhando-se flexibilidade na administração de salários e carreiras. Dessler (1997) descreve esta técnica como a junção de graus e faixas salariais em um menor número de faixas amplas, cada qual contendo uma gama relativamente ampla de cargos e níveis salariais. A tendência seria a redução dos graus e faixas salariais de um número usual de dez ou mais para três a cinco. O alargamento das faixas introduz flexibilidade na administração salarial, permitindo a definição de carreiras associadas a processos completos, com subordinados e supervisores situados na mesma faixa salarial ampla, evitando a necessidade de concessão de aumentos salariais por efeito de mudanças de cargos (promoções verticais nos sistemas tradicionais). Uma abordagem, proposta por Hofrichter (1993), cria as faixas amplas e as subdivide em blocos de cargos, de tal forma que fiquem delimitadas regiões compatíveis com os valores de mercado dos cargos componentes das regiões, situação retratada na figura abaixo.

Hofrichter, op. cit, defende a utilização do conceito de *broadbanding* não apenas em seu sentido mais restrito, eliminando os limites mais estreitos das múltiplas faixas salariais, mas também como um instrumento para permitir a evolução dos profissionais dentro de carreiras, utilizando-se como base para a remuneração o crescimento das habilidades e competências dos profissionais.

⁴² Esta definição encontra-se no Glossário

Fonte: O próprio autor

Figura 3-5 – Aplicação da técnica de Broadbanding

- Aumentos salariais distribuídos por time: a concessão de aumentos salariais a times, por vezes com a participação do grupo envolvido, objetiva incentivar o trabalho de equipes e premiar o esforço coletivo. Exige, para um funcionamento satisfatório, a definição prévia de metas a atingir.

3.1.5 – Curvas de Maturidade: Considerando a Evolução do Profissional

Um método usualmente aplicado para a remuneração de profissionais em carreiras de engenharia, ou de pesquisa científica, em que os métodos tradicionais têm sido entendidos como inadequados, face à sua rigidez e à desconsideração da colaboração individual, é o das

Curvas de Maturidade. Trata-se de um método que procura reconhecer o valor do trabalho do indivíduo, colocando o cargo em segundo plano, como referência para a remuneração.

As Curvas de Maturidade baseiam-se na expectativa de que os profissionais desenvolvem-se em sua área de especialização em razão do acúmulo de experiência. Nas aplicações mais simples, o acúmulo de experiência é traduzido em termos de tempo de experiência, em anos de atividade em uma determinada profissão.

Fonte: O próprio autor

Figura 3-6 – Curva de maturidade típica

A figura 3-6 exemplifica uma curva de maturidade típica, aplicada em empresas de engenharia consultiva. Nesta curva, os salários são crescentes em função do tempo decorrido desde a formatura do profissional, o tempo que configura a sua experiência profissional. Como relata Pontes (2000), o salário é atribuído ao profissional em função do tempo de experiência e do desempenho do profissional (profissionais com melhores desempenhos recebem salários segundo curvas acima da mediana).

O cargo, embora em segundo plano, é também referência neste método, uma vez que as curvas são traçadas para cargos (engenheiro civil, engenheiro naval, engenheiro eletrônico, físico, químico, pesquisador, e semelhantes). As pesquisas salariais que fornecem dados para a manutenção do equilíbrio externo coletam valores para os cargos e para o tempo de experiência, por exemplo, ano a ano.

Pontes (op.cit.) descreve alternativas para a quantificação da experiência, como a adoção de curvas de maturidade em que o tempo de experiência é substituído por graus específicos, à semelhança das escalas de graus predeterminados características do método de avaliação de cargos já mencionado. Uma segunda alternativa adota pontos para a substituição do tempo de experiência. Na determinação dos pontos são considerados fatores, como por exemplo, experiência, cursos de especialização, trabalhos publicados, docência, conhecimento de idiomas. Da mesma forma que o tradicional método de pontos para avaliação de cargos, anteriormente abordado, os fatores também podem ser objeto de validação através de estudos de regressão múltipla.

Uma crítica usualmente feita a este método é que o desempenho do profissional tem pouca influência na atribuição dos salários. Neste caso, o que é valorizado é um “estoque” de qualificações do profissional, mais precisamente habilidades e conhecimentos. Cabe ainda lembrar que esse enfoque encontra reforço, embora não validação, na abordagem de Jaques (1998), quando sustenta que o poder cognitivo do ser humano desenvolve-se ao longo de sua vida.

3.2 – A Remuneração por Habilidades

3.2.1 – Considerações Gerais

Os sistemas de remuneração focados no indivíduo, a seguir estudados, apresentam-se como alternativa aos sistemas baseados no cargo, superando suas principais desvantagens, enfraquecendo ou quebrando o paradigma do cargo e mudando o foco para o indivíduo, especialmente quando aplicados em empresas mais modernas, tanto do ponto de vista de suas estruturas, da composição de seus efetivos, quanto da qualidade da tecnologia que empregam. Comentando as práticas de remuneração adotadas pelas empresas constituídas para operar via Internet, especialmente no final dos anos 1990, Lawler (2002) reconhece que entre estas práticas foram adotadas algumas inovações no campo da remuneração. Em especial com relação à remuneração focada no indivíduo, o autor aponta a inevitabilidade da mudança de foco:

“ A era das “dot-comp” destacou a importância das habilidades individuais e do conhecimento na determinação dos pacotes de remuneração. Ela acelerou uma mudança inevitável de foco, deixando de pagar pelo cargo que executam para pagá-los pelas habilidades, conhecimento e competências que possuem. A guerra pelo talento, que eclodiu na era das “dot-comp” destacou quão importantes aqueles com habilidades críticas, raras, podem ser para a sobrevivência das organizações, fornecendo forte justificativa para focar-se cada vez mais no valor individual.”⁴³

Uma forma de recompensar o esforço a qualificação e os resultados da ação do indivíduo é a Remuneração por Habilidades. Esta forma de remunerar consiste em tomar como base para a remuneração dos trabalhadores, o domínio de conjuntos de habilidades selecionadas pela empresa e que são essenciais para a sua operação.

⁴³ The dot-comp era highlighted the importance of individual skills and knowledge in determining pay packages. It accelerated an inevitable move from focusing on paying individuals for the the job they do to paying individuals for the skills, knowledge and competencies they have. The war for talent that broke out in the dot-comp era highlighted just how important those with critical, scarce skills can be to an organization's bottom line, thus providing strong justification for focusing more and more on what individuals are worth.

A Remuneração por Habilidades encontra oportunidade de aplicação, à medida que as empresas vão alterando suas políticas de compensação, adquirindo novas configurações de estrutura e de processos. A crescente disseminação do trabalho em grupo, o achatamento das estruturas organizacionais, o incentivo à atuação multifuncional e a necessidade de sustentar a competitividade das empresas, o que se faz em parte pela otimização dos custos de produção, são fatores que determinam a crescente adoção desta forma de remuneração. É preciso remunerar um trabalhador que tenha maior autonomia, assuma mais responsabilidades, desenvolva-se de forma contínua, trabalhe em equipe com eficácia e tenha múltiplos conhecimentos e habilidades. Claramente a Remuneração Funcional não permite a diferenciação dos trabalhadores através destes critérios, o que pode levar a um desgaste do sistema de remuneração.

Segundo Picarelli e Wood (1996), a Remuneração por Habilidades objetiva:

- Remunerar os profissionais por suas características pessoais;
- Incentivar o desenvolvimento profissional individual, vinculando a progressão salarial à comprovação da aquisição de habilidades;
- Alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização;
- Favorecer o aprendizado organizacional;
- Superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem definidas e as descrições de cargo.

3.2.2 – Características da Remuneração por Habilidades

Flannery (1997) aponta como uma característica da Remuneração por Habilidades a agregação de flexibilidade à atuação do trabalhador. Segundo ele, à medida que os funcionários adquirem mais habilidades tornam-se mais flexíveis, não apenas capazes de desempenhar múltiplos papéis mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla dos processos de trabalho e, desta forma, obter uma compreensão melhor da importância de sua contribuição para a organização. Entende que esta compreensão e flexibilidade são cruciais em organizações que estão implementando o compartilhamento de tarefas e as equipes de trabalho autogerenciadas ou as que necessitam adaptar-se a mudanças técnicas de mercado.

Jennkins et al. (1992.) apontam aspectos do sistema de Remuneração por Habilidades que o tornam muito diferente da Remuneração Funcional. São eles:

- No sistema de Remuneração Funcional a base da remuneração é o cargo. Na Remuneração por Habilidades, a base da remuneração são as habilidades certificadas. Os aumentos salariais dependem muito menos do cargo, e mais da certificação de habilidades, ou seja, na Remuneração por Habilidades os salários são aumentados em decorrência da certificação de habilidades e não de promoções;
- Na Remuneração por Habilidades o tempo no cargo, a senioridade, tem papel secundário;
- Na Remuneração por Habilidades o esforço de desenvolvimento individual tem contrapartida em termos de evolução salarial.

Flannery, op. cit, afirma que a mudança radical – “*se é que existe*” - não é propriamente causada pela utilização da nova forma de remuneração, mas do redesenho dos cargos. Entende que

“...os cargos tradicionais compreendiam tarefas definidas de forma restrita, exigindo um conjunto de habilidades igualmente restrito. Os cargos de hoje, especialmente em organizações voltadas para processos e baseadas no tempo, tendem a ter uma extensão mais ampla e a exigir um conjunto maior de habilidades”.

Note-se que esta afirmação admite que a adoção da Remuneração por Habilidades mantém a vinculação com o cargo.

A figura abaixo apresenta, segundo uma abordagem de caráter amplo, os principais componentes de um sistema de Remuneração por Habilidades. Apresentam-se também, a seguir, esclarecimentos sobre estes componentes.

Fonte: O próprio autor

Figura 3-7 – Componentes da Remuneração por Habilidades

Definição de processos de trabalho e habilidades: Picarelli e Wood (1996) acompanham a Remuneração por Habilidades com um sistema de carreira por habilidades, vinculando remuneração à carreira, porém acentuam que para cada organização deve ser desenvolvido um plano de trabalho que considere as habilidades de seu interesse específico. Propõe que sejam determinados blocos de habilidades e carreiras.

Os blocos de habilidades contêm habilidades agrupadas por afinidade ou por se ligarem a um mesmo processo de trabalho. Quando as habilidades consideradas na remuneração forem de maior complexidade, serão tratadas isoladamente. Se forem de baixa complexidade serão tratadas em um bloco de habilidades, o que acaba por simplificar o tratamento. Um bloco de habilidades para técnicos de construção civil, como exemplo, poderia conter as habilidades de preparação de levantamentos de quantidades de material a empregar em obras, preparação de orçamentos, elaboração de relatórios técnicos para embasamento de propostas, realização de medições de serviços executados, ou orientação de mestres de obras com relação a registro de consumo de materiais e apontamento do emprego de mão de obra.

Certificação: a certificação é a forma de qualificar o profissional quanto ao domínio das habilidades adquiridas. Ghorpade & Edge (1997) relacionam os três elementos necessários à elaboração de um plano de certificação:

- **Certificadores:** os certificadores podem ser profissionais da empresa ou externos a ela. Usualmente os certificadores são comitês, que incluem os supervisores, pares e outros profissionais cujo conhecimento da habilidade seja reconhecido como especializado. Os autores enfatizam que a certificação por comitês apresenta-se à percepção dos profissionais como justa e objetiva, principalmente quando comparada à certificação sob responsabilidade de um supervisor. Da mesma forma, elementos externos, como especialistas, universidades, entidades especializadas, são percebidos como objetivos e

justos, porém encerram o risco de não conseguirem avaliar corretamente todas as necessidades específicas do contexto de trabalho da organização;

- Níveis exigidos de proficiência das habilidades;
- Métodos através dos quais os empregados podem demonstrar a proficiência das habilidades: usualmente o treinamento “*on-the-job*” permite aos supervisores e pares a observação do domínio da habilidade pelo treinando e é um bom instrumento para apoiar a certificação. São também utilizados testes, embora se ressalte que são mais caros para ser desenvolvidos e exigem cuidados específicos para sua aplicação. Os testes escritos são adequados à certificação de conhecimentos. De qualquer forma, os métodos de certificação deverão ser avaliados diante da natureza de cada habilidade a certificar.

Lawler (1990) também aponta a necessidade de que sejam definidos programas de avaliação de habilidades baseados em avaliações de grupos e de colegas, uma vez que reconhece a importância das avaliações de habilidades e competências para o correto funcionamento do modelo. Uma preocupação que manifesta é com a tendência à contemporização por parte dos colegas, que deve ser evitada pois pode comprometer o modelo.

Evolução na carreira e na escala salarial: com relação à evolução da carreira esta se fará não mais apenas pela progressão vertical na hierarquia, mas pela contínua aquisição de habilidades e suas certificações. Esta evolução é condicionada pela organização por um lado, quando define a estratégia de capacitação de seus recursos humanos e pelo profissional quando se envolve no esforço de adquirir novas habilidades.

O gráfico a seguir exemplifica a remuneração de blocos de habilidades. No Bloco 1 poderiam estar incluídas as habilidades h1, h2 h3 e h4. No Bloco 2 poderiam estar as habilidades h5, h6, h7 e h8. No Bloco 3 poderiam estar as habilidades h9, h10 e h11.

Fonte: O próprio autor

Figura 3-8 – Remuneração de blocos de habilidades

Segundo verificaram Schuster & Zinghein (1996), na maior parte das empresas as habilidades pagas são aquelas cujo domínio é comprovado, mas nem sempre há exigência de que as habilidades sejam utilizadas. O pagamento é realizado tendo-se em consideração que o profissional está apto a usá-las. Em outros programas, a utilização efetiva condiciona o pagamento. Estas formas de pagamento envolvem o controle da utilização da habilidade, pagando pelo período em que foram utilizadas, ou pagando eventualmente quantias específicas, em uma única vez, pela aquisição de novas habilidades. Uma forma adicional é o estabelecimento de um nível salarial para o domínio de um bloco básico de habilidades e um segundo nível para o domínio de um segundo nível de domínio de habilidades. A partir de então, cada nova habilidade adquirida representará um pagamento adicional, único.

Treinamento: usualmente a organização que adota a Remuneração por Habilidades desenha um plano de habilidades, considerando para tanto um composto de habilidades necessárias à qualificação de suas equipes e à operação de seus processos. Este planejamento deverá considerar os custos de treinamento, as habilidades que serão treinadas, o impacto da aquisição de habilidades na folha de pagamento. Aqui há um ponto de grande importância, que é o equilíbrio entre o nível de polivalência⁴⁴ desejado, o ganho em produtividade e racionalização do efetivo e os custos de folha e treinamento decorrentes.

Quanto à necessidade de elaboração de um plano de treinamento, fica patente segundo a maior parte dos autores, que o sistema de remuneração por habilidade deve ser apoiado por um plano de treinamento, que permita ao profissional adquirir as habilidades requeridas pela organização, dentro de um planejamento que compatibilize as oportunidades de treinamento, os custos e a disponibilidade dos profissionais para a realização de suas atividades.

Ghorpade & Edge (1997) relacionam as principais fases envolvidas na elaboração do plano de treinamento:

- Identificação das necessidades de treinamento: esta identificação é feita a partir da avaliação das habilidades individuais e do seu confronto com as habilidades requeridas pela organização. O treinamento poderá inclusive estender-se aos pré-requisitos para aprendizado das habilidades;
- Escolha dos métodos de treinamento: os métodos de treinamento utilizados não diferem em essência dos métodos tradicionalmente utilizados. O que ocorre é um alinhamento das ofertas de treinamento com as necessidades determinadas pela organização em termos de habilidades de seus profissionais, o que constitui um parâmetro tradicional e esperado de um sistema de treinamento. Os métodos mais

⁴⁴ Esta definição encontra-se no Glossário

utilizados são treinamento “*on-the-job*”, treinamentos formais, internos e mentoriação por profissionais mais experientes da empresa. Cursos externos também complementam o quadro.

Equilíbrio externo: um outro aspecto a ressaltar, ainda porque há posições divergentes, é a obtenção e a manutenção do equilíbrio externo, o que usualmente é apoiado na realização de pesquisas salariais. Diferentemente dos modelos funcionais, em que a pontuação das funções é feita a partir das atividades desenvolvidas, da responsabilidade, da amplitude de comando e da formação exigida, a comparação com o mercado exige alguns cuidados. É preciso considerar que os salários são o resultado de uma combinação de habilidades dos profissionais. Assim, segundo Picarelli e Wood (1996), é necessário agrupar habilidades para que se possa realizar uma comparação com cargos que constem da pesquisa de mercado. Lawler (1990) recomenda que na elaboração das pesquisas salariais procure-se pesquisar em bases diferentes das usuais, pesquisando não o que os outros pagam pelo cargo, mas o que pagam para contratar tipos específicos de indivíduos.

O problema da valorização das habilidades é um ponto crítico, uma vez que não havendo possibilidade de comparar os valores pagos diretamente com o mercado, já que as habilidades são pagas em formas e combinações diferentes pelas empresas, torna-se necessário estabelecer procedimentos que permitam sua avaliação.

Schuster & Zinghein (1996) relacionam quatro diferentes formas para valorização das habilidades:

- Valorização arbitrária;

- Montagem de blocos de habilidades na forma de cargos e comparação destes blocos com cargos do mercado;
- Valorizar blocos de habilidades e adicionar valorização pela “agregação de valor econômico”;
- Valorização com base no equilíbrio salarial interno.

A primeira forma, que ignora o mercado e estabelece valores de um modo arbitrário, usualmente resulta impraticável no decorrer do tempo, uma vez que a ausência de referencial de mercado redundando em pagamentos exagerados em alguns casos e pagamentos insuficientes em outros, levando ao descrédito o sistema e tornando necessárias medidas corretivas.

A segunda forma permite uma abordagem do mercado, ainda que indireta, já que o que se mede no mercado são os valores dos salários dos cargos tomados como referências e não as próprias habilidades. A recomendação dos autores é a comparação de blocos de habilidades e não de habilidades isoladamente. Esta forma de comparação com o mercado é na essência uma comparação nos moldes tradicionais, ainda porque não foram desenvolvidos métodos específicos para a valorização isolada das habilidades. A comparação difere do tradicional na descrição dos cargos, que deixa de ser feita segundo responsabilidades e atividades desenvolvidas e passa a ser feita com base em habilidades que configurariam o desenho do cargo.

A terceira forma, além de utilizar os dados do mercado, considera que algumas combinações de habilidades podem representar valor econômico maior para a empresa do que determinadas outras, ainda que individualmente algumas destas habilidades pudessem ser menos valiosas. O raciocínio aplica-se, por exemplo, a casos em que o domínio de um determinado conjunto de habilidades permite a um profissional rapidamente recolocar em

funcionamento uma linha de produção paralisada poderá ser mais valioso para uma organização do que o domínio de habilidades que individualmente seriam valorizadas em valores mais altos mas não permitissem a solução do problema emergencial da paralisação da produção. Esta consideração lança luz sobre um fato importante, que é o valor relativo das habilidades para cada empresa, ou seja, dependendo de condições particulares de cada empresa, o valor de uma determinada habilidade pode ser maior ou menor, diferentemente do que ocorre com os valores dos cargos no mercado.

A quarta forma de valorizar as habilidades é através da comparação interna, como na avaliação de cargos. Esta forma, embora respeite o equilíbrio interno, desconsidera o mercado e pode também resultar em sub ou sobre valorização de habilidades ou blocos de habilidades, quando estabelecida a comparação com o mercado.

Cabe aqui lembrar que a comparação com o mercado é uma das atitudes usuais dos profissionais, quando procuram avaliar os seus próprios salários. Diante desta perspectiva os métodos que ignoram a realidade do mercado perdem eficiência.

Ghorpade & Edge (1997) também reforçam a inexistência de padrões e métodos de utilização generalizada para a valorização das habilidades e enfatizam que nesta tarefa há dois pontos de singular importância, que são determinar o valor relativo das habilidades e determinar a mecânica da valorização. Propõem então alguns critérios para a determinação do valor relativo das habilidades:

- Conseqüências dos erros, do ponto de vista financeiro, humano e organizacional;
- Importância para o trabalho: a profundidade com que as habilidades contribuem para o sucesso das atividades valorizadas pela empresa;

- Nível de requisitos para o aprendizado da habilidade, do ponto de vista de conhecimento prévio necessário para aprender a habilidade;
- Nível de trabalho ou processo: profundidade e amplitude das habilidades envolvidas no trabalho, incluindo tarefas paralelas e verticais;
- Responsabilidade de supervisão: a demanda por liderança, solução de problemas em grupo, treinamento, coordenação e outras responsabilidades associadas à habilidade.

3.2.3 – Vantagens Esperadas da Utilização da Remuneração por Habilidades

São apontadas como vantagens desta forma de remuneração:

- O foco da remuneração é transferido para a pessoa, incentivando o desenvolvimento individual. Schuster & Zinghein (1996) ressaltam que o incentivo ao desenvolvimento das habilidades individuais não somente tem uma função de estímulo ao profissional pela evolução salarial, como também favorece o aprendizado de habilidades importantes diante de avanços tecnológicos rápidos e que em grande parte dos casos envolvem um aumento da complexidade;
- Segundo Picarelli e Wood (1997) a gestão de RH passa a trabalhar mais integrada com os objetivos estratégicos da empresa, ganhando-se foco e sinergia⁴⁵.
- Formam-se equipes multifuncionais, mais capacitadas e flexíveis, adaptáveis com maior facilidade às mudanças estratégicas demandadas pela empresa ao conduzir seus negócios. Lawler (1990) aponta como o benefício mais óbvio da remuneração por habilidades a flexibilidade.

⁴⁵ Esta definição encontra-se no Glossário

Lawler, op. cit, aponta ainda as vantagens de crescimento horizontal e vertical. O crescimento horizontal refere-se aos ganhos diretos, resultantes do esforço de capacitação e do aumento de habilidades técnicas adquiridas. O crescimento vertical relaciona-se ao crescimento dos funcionários, que aumentam suas capacidades comportamentais e de gestão. São vantagens do crescimento horizontal:

- Flexibilidade de alocação de mão de obra, face à multifuncionalidade⁴⁶. Esta é também a principal vantagem reconhecida por Schuster & Zinghein (1996);
- Adaptabilidade da mão de obra às mudanças organizacionais, face à maior qualificação;
- Redução de custos com a substituição de pessoal e rotatividade;⁴⁷

São vantagens do crescimento vertical:

- Visão sistêmica por parte dos funcionários, no processo de aquisição de habilidades. Schuster & Zinghein (1996) também reconhecem esta vantagem e enfatizam que profissionais com mais habilidades adquirem, em razão da qualificação para diversos processos, visão mais completa do todo, o que lhes permite participar da solução de problemas e fazer sugestões para melhoria do processo, com visão de implicações mais abrangentes do que seria possível a profissionais com visão restrita ao seu trabalho mais focado;
- Inovação incentivada pela visão mais ampla;

⁴⁶ Esta definição encontra-se no Glossário

⁴⁷ Esta definição encontra-se no Glossário

- Comprometimento dos profissionais como consequência da maior compreensão das relações internas cliente-fornecedor;
- Autogestão face à maior qualificação;
- Cultura participativa favorecida pela maior qualificação do efetivo.

Schuster & Zinghein, op. cit, apontam ainda uma vantagem, que é a melhoria do atendimento às necessidades dos clientes, como decorrência da capacitação em múltiplos serviços e da visão do todo, mais desenvolvidas pela maior qualificação dos profissionais.

Ledford Jr. (1995) aponta que a satisfação com a implantação de um sistema de Remuneração por Habilidades, pode ser obtida através de algumas medidas na implantação. Entre os fatores que parecem contribuir para uma implantação bem sucedida estão: a participação dos funcionários na concepção, implantação e administração do sistema de Remuneração por Habilidades; percepção pelos funcionários de que o sistema é justo, comparando-se com a retribuição que os outros recebem, dentro e fora da organização; gerenciamento justo e compreensível do sistema; oportunidades adequadas para treinamento e “*job rotation*”.

Schuster & Zinghein (1996), argumentam que o envolvimento retira dos funcionários a sensação de que o sistema está sendo implantado unicamente em razão da busca de ganhos de produtividade, da sua racionalização como recursos produtivos. A Remuneração por Habilidades demanda que os conceitos de gerenciamento sejam baseados tanto em conceitos de progresso econômico como humano, em um conceito de parceria.

3.2.4 – Críticas à Remuneração por Habilidades

Lawler (1990) e Picarelli e Wood (1996) ressaltam alguns pontos desvantajosos da remuneração por Habilidades:

- o primeiro é que usualmente aumenta o desembolso com a folha de pagamento, uma vez que a tendência é o aumento progressivo das habilidades dos profissionais. Picarelli e Wood (1996) entendem ainda que tal aumento deve ser encarado como investimento e seu retorno deve se dar a partir do aumento da produtividade e da racionalização do efetivo, como frutos do aumento de capacitação e da formação de um efetivo com características multifuncionais. Schuster & Zinghein (1996) entendem que o aumento dos gastos com a folha de pagamento tenderá a aumentar, bem como algumas habilidades desnecessárias serão adquiridas, a menos que o incentivo à aquisição de habilidades seja relacionado ao desempenho operacional e à produtividade da organização. Também ressaltam que a organização que adotar a remuneração por habilidades deverá fazê-lo considerando objetivos estratégicos que serão relacionados ao ganho de produtividade e eficácia organizacional. O aumento dos custos com o pagamento dos profissionais deve ser compensado, o que é consistente com o espírito de parceria entre a organização e seus profissionais.
- Da mesma forma torna-se importante a administração do sistema de treinamento, uma vez que a demanda por treinamento por parte dos funcionários tende a aumentar e por decorrência, seus custos. Entenda-se aqui que a elevação dos custos se dá tanto na administração do sistema de treinamento quanto no próprio volume de treinamento demandado. Os autores recomendam cuidado para que não haja demanda excessiva por treinamento e aceleração exagerada do ganho de habilidades, o que pode comprometer a folha de pagamento com aumentos excessivos em prazo muito curto. Esta posição é também apoiada por Flannery (1997), para quem os programas devem

recompensar a aquisição de habilidades necessárias ao desempenho de um papel específico e não a simples aquisição de habilidades. Schuster & Zinghein, (1996), consideram que a necessidade por treinamento em novas habilidades e o re-treinamento para manutenção das habilidades já adquiridas, é uma demanda natural do ambiente competitivo e de rápida evolução tecnológica. Assim, o esforço em treinamento é essencial para a manutenção da competitividade. Quando da implantação da remuneração por habilidades, estes autores entendem absolutamente imperiosa a necessidade de implantar programas de treinamento paralelos, sem os quais será impossível sustentar o programa de remuneração por habilidades.

3.2.5 – Considerações Sobre a Aplicação da Remuneração por Habilidades

Ainda segundo Picarelli e Wood (1996), a Remuneração por Habilidades não é indicada para todas as empresas, mas para empresas que trabalham com poucos níveis hierárquicos, utilização de equipes auto-gerenciadas e gestão participativa. Schuster & Zinghein (1996) consideram que a utilização de remuneração por habilidades assume especial relevância para empresas de serviços e áreas que requerem habilidades de elevado valor, como por exemplo hospitais e empresas de tecnologia. Entendem ainda que a adoção do sistema será assegurada sempre que for possível demonstrar o retorno dos investimentos demandados em salários, custo administrativo e treinamento.

Schuster & Zinghein, op. cit, lembram ainda que a maior qualificação dos profissionais tende a permitir a eliminação de algumas posições de supervisão, que apesar de proporcionar a redução do custo operacional dos grupos envolvidos, colaborando no financiamento do programa, traz à cena, por outro lado, a perspectiva de resistência à implantação do programa. Em especial, considerando-se que os programas anteriores de remuneração tenham base funcional, apoiada em uma cultura que valoriza os cargos e o estoque de responsabilidades, a

resistência deve ser esperada por parte de profissionais que devem ter papel importante na implantação, o que gera a necessidade de um gerenciamento atento a estas particularidades, bem como a visível sinalização de intenções e a clara mudança no relacionamento entre a empresa e seus funcionários. Da mesma forma, o papel das gerências e supervisões deve ser reestudado e redefinido para que haja a necessária aceitação e suporte do sistema.

Ghorpade & Edge (1997) indicam os tipos de empresas mais indicadas para adoção de remuneração por habilidades. São características destas empresas:

- a existência de atividades cujos requisitos de complexidade variam desde atividades manuais a habilidades complexas, exigindo a aplicação de raciocínio matemático e expressão verbal, configurando a possibilidade de progressão de carreira;
- a existência de atividades que envolvem a aplicação de habilidades comuns a posições diversas, superiores, subordinadas e laterais, exigindo o aprendizado de habilidades características do grupo de atividades em que se encontra o profissional como também de habilidades características de outros grupos aos quais não necessariamente se integra;
- a existência de atividades tais como planejamento, solução de problemas em grupo, treinamento e coordenação com outros grupos;

Também apontam como maiores usuários, as empresas que usam tecnologia de processos contínuos, como processamento de alimentos e indústria química, empresas que empregam tecnologia de produção de massa, como eletrônica, motores de veículos, computadores e empresas de serviços.

Segundo estes autores, a adoção de sistemas de remuneração por habilidades requer um clima psicológico e uma estrutura de trabalho específica. O clima mais adequado para estes sistemas é uma organização em que haja o propósito comum de colaboração entre profissionais e a gerência, e uma estrutura de trabalho que permita liberdade e suporte ao crescimento dos profissionais, sem as limitações das descrições de cargo convencionais. A adoção de um sistema de remuneração por habilidades implica em uma perspectiva de longo prazo no relacionamento entre gerentes e trabalhadores, bem como a disposição de ambos em dividir a responsabilidade e enfrentar os desafios do projeto e implantação do sistema.

Segundo Picarelli e Wood (1997), a utilização da Remuneração por Habilidades para profissionais que desenvolvem atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração, como profissionais em carreiras administrativas, técnicas de níveis superior ou gerencial, é objeto de restrições, devido, principalmente, à dificuldade de definirem-se habilidades para tais atividades.

Jenkins, Ledford, Gupta et. al. (1992) relatam que, interessando-se pelas razões que levaram empresas norte-americanas a abandonar sistemas de remuneração por habilidades, encontraram razões particulares a cada caso. As razões apontadas foram:

- falta de comprometimento dos dirigentes com o gerenciamento do sistema;
- falta de empenho na solução de problemas surgidos quando da implantação;
- deficiências nos projetos dos sistemas, com impacto no aumento dos custos salariais e sem a contrapartida de benefícios para a empresa;
- oferta insuficiente de treinamento;
- falta de controle nas concessões de aumentos salariais, sem a prévia avaliação ou certificação dos profissionais;

- treinamento insuficiente para os supervisores, no que se refere aos fundamentos e à utilização do sistema.

3.3 – A Remuneração por Competências

3.3.1 – Considerações Gerais

Os sistemas de remuneração que tomam como base um conjunto de competências de domínio do indivíduo e de como ele as aplica na realização de suas tarefas são denominados sistemas de Remuneração por Competências.

A Remuneração por Competências objetiva expandir as vantagens de remunerar o indivíduo para aquelas situações em que a Remuneração por Habilidades apresenta limitações, como as atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração, como as gerenciais, técnicas de nível superior ou administrativas.

A Remuneração por Competências remunera o indivíduo através da verificação de suas competências. O modelo visa incentivar a aquisição e a utilização destas competências, fundamentalmente naquilo em que elas colaboram para a realização dos objetivos organizacionais. A Remuneração por Competências é assim, um modelo com enfoque estratégico.

Picarelli e Wood (1997) apontam alguns fatores determinantes do aumento do interesse por este modelo:

- A demanda por profissionais mais qualificados, decorrente do crescimento do setor de serviços;
- A proeminência alcançada pelas empresas de conhecimento intensivo, com tecnologia de ponta;
- As reestruturações ocorridas nas empresas, que adotaram estruturas mais flexíveis;
- A experiência acumulada na implantação de sistemas de Remuneração por Habilidades;
- A crescente popularidade do tema.

3.3.2 – Características dos Sistemas de Remuneração por Competências

Fonte: O próprio autor

Figura 3-9 – Componentes de um sistema de Remuneração por Competências

São diversas as formas pelas quais os sistemas de remuneração por Competências são estruturados. A figura acima apresenta, com o propósito de formar uma referência para os processos gerais aqui discutidos, uma estrutura aplicável a sistemas de remuneração por Competências. São comentados a seguir os principais componentes destes sistemas.

- Definição de processos ou carreiras: as organizações apresentam uma variedade de processos de trabalho, ligados às suas operações, produtos, áreas funcionais. A natureza e forma pela qual as competências dos profissionais apoiam as competências da organização, dependem em grande parte, dos processos e carreiras em que estes profissionais atuam, assumindo feições características e fazendo, por exemplo, com que uma mesma competência apresente para um processo um valor diferente do que apresenta para outro. Assim, identificar processos e áreas de atuação permite definir com maior objetividade o rol de competências que será utilizado pela empresa e de que forma será utilizado.
- Identificação das competências que comporão o sistema, básicas para a avaliação dos profissionais e para a elaboração dos planos de desenvolvimento. Os autores que iniciaram o tratamento do tema, como McClelland e Boyatzis, procuraram derivar as competências essenciais para as organizações, do comportamento observado de profissionais de desempenho diferenciado. Wilson (1994) ressalta que quanto mais específicas e relevantes estas descrições sejam para o ambiente de trabalho, tanto maior credibilidade e utilidade terão. Resulta a necessidade de que as definições sejam compreendidas pelos seus usuários, como critério de aceitação do próprio sistema. Um ponto importante é a classificação das competências. Fandt, apud Picarelli e Wood (1996) propõe quatro categorias de competências gerenciais: interacionais, solução de problemas, capacitação e comunicação.

- Interacionais: envolvem o trabalho produtivo em conjunto com os outros. São consideradas as capacidades de relacionamento interpessoais e a capacidade de liderança.
- Solução de problemas: envolvem a identificação, formulação e execução de soluções criativas de problemas. São consideradas as capacidades de percepção, planejamento e organização e decisão.
- Capacitação: envolve o reconhecimento da necessidade de mudar e empreendimento de mudanças. São consideradas as capacidades de ação, flexibilidade e adaptabilidade.
- Comunicação: envolve a comunicação eficaz e eficiente. Considera as capacidades de comunicação escrita, oral e de interação com outras culturas.
- Outras competências muito importantes são as técnicas, como gestão financeira, gestão comercial, negociação, administração de terceiros, desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas, gestão de suprimentos, gestão da produção.

Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) também classificam dois grupos de competências:

- Básicas: necessárias para o desempenho das atividades, mas que não permitem distinguir o desempenho excepcional do desempenho médio;
- Diferenciadoras: competências que permitem diferenciar o desempenho superior do desempenho médio.

Dutra (2002) entende que as competências devem derivar da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da organização. Os principais processos para a identificação das competências então seriam:

- Competências organizacionais ou de negócios: caracterizadas a partir da explicitação dos aspectos diferenciais da organização ou do negócio. Assim em uma organização focada na excelência técnica, poderiam ser consideradas essenciais competências como Geração e disseminação de conhecimento ou Trabalhos em equipe;
- Processos críticos para o negócio: a partir da determinação dos processos críticos para o negócio, procede-se à identificação das competências essenciais. Em uma organização que tivesse como processo crítico o serviço pessoal prestado ao cliente, poderiam ser competências essenciais a Orientação para a qualidade ou a Articulação externa e interna;
- Grupos profissionais ou carreiras profissionais: a identificação das competências essenciais partiria de sua aplicação às carreiras existentes na organização e essenciais para a operação da empresa. Assim, grupos de profissionais seriam ligados a carreiras como tecnologia da informação, finanças, engenharia de produto, comercialização. Nesta hipótese, a carreira gerencial teria entre as suas competências essenciais a Liderança ou a Orientação estratégica.

Ainda considerando-se a identificação das competências, Dutra, op.cit, recomenda alguns pontos importantes, para que a gestão das competências seja eficaz:

- As competências devem ser observáveis para que possam ser acompanhadas;
- As descrições devem ser objetivas, retratando a entrega esperada, eliminando-se ao máximo a ambigüidade e a generalidade;
- A quantidade de competências não deve ser grande, para que o acompanhamento possa ser realizado. O autor recomenda um número entre sete e doze competências;
- As competências devem ser graduadas em termos da complexidade da entrega. Entende-se por “entrega” a forma pela qual as pessoas desempenham as suas atividades usuais, a forma pela qual respondem às demandas do trabalho. Dutra (2001) define entrega como “saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso”.
- Desenvolvimento do processo de avaliação das competências, especificando-se as ferramentas que serão utilizadas. Neste passo devem ser equacionadas questões como que competências ou grupos de competências serão tratadas com prioridade, como serão medidas, que aspectos serão avaliados, os níveis de atendimento (por exemplo, básico, proficiente e especialista) e como se darão as decisões relativas à avaliação. Algumas organizações utilizam-se de avaliadores externos, especializados, outras utilizam dados obtidos junto a clientes, em processos variados. Wilson (1994) ressalta que é crítica a necessidade de que os avaliadores sejam detentores de conhecimento e objetividade para que suas avaliações resultem boas e sejam aceitas como boas. Entende também que os processos de avaliação devem ser testados e validados em um

grande número de testes, para assegurar-se sua validade e eliminar critérios eventualmente discriminatórios;

- Atribuição de valor às competências, recorrendo-se ao mercado para a obtenção de dados e atribuindo valores aos níveis de proficiência definidos. Aqui deverá ser feita a decisão de como o ganho de competências disparará um reajuste salarial, sob quais condições se dará a progressão salarial, se serão remuneradas competências isoladas ou blocos, como serão valorizados os blocos de competências, se o domínio de blocos será pré-requisito para acesso a outros blocos, com competências de maior complexidade. Dutra (2002) recomenda que a remuneração seja feita em função da complexidade das entregas. Assim, a cada nível de carreira corresponderá uma faixa de salários que retrate as variações possíveis para as entregas esperadas dentro do nível de complexidade. Para a determinação de uma estrutura salarial condizente com esta recomendação, são propostos por Dutra, op.cit:
 - Estabelecimento de eixos de carreira, segregando-as segundo três categorias principais: Operacionais, profissionais e gerenciais. As operacionais vinculam-se às atividades-fim da empresa, que exigem o uso do corpo ou alto grau de estruturação. As profissionais relacionam-se a atividades específicas, que geralmente exigem formação técnica ou superior, em geral sendo definidas pelos processos fundamentais, como administração, engenharia, comercialização, etc. As gerenciais ligam-se à gestão da empresa;.
 - Definição das competências em cada eixo de carreira;
 - Estabelecer graus de complexidade para cada competência, dentro de cada eixo de carreira;.
 - Construir faixas salariais para cada degrau de complexidade;.

- Enquadrar as pessoas dentro das carreiras e níveis de complexidade;

FAIXA SALARIAL	GERENCIAL	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO	OPERACIONAL
IX	G5			
VIII	G4		T6	
VII	G3	A6	T5	
VI	G2	A5	T4	
V	G1	A4	T3	
IV		A3	T2	O4
III		A2	T1	O3
II				O2
I		A1		O1

Fonte: Adaptado de Dutra, 2002

Figura 3-10 – Estrutura de carreira segundo Dutra (2002)

A figura acima mostra a proposta de organização de estrutura segundo os eixos de carreira, como propõe Dutra, op.cit.

- Administração do plano: cada indivíduo deverá ter um plano de desenvolvimento de suas competências. A organização deverá prover os necessários treinamentos e oportunidades de trabalho que propiciem o ganho e a aplicação de competências. Deverá ainda ser mantido um sistema de registro de avaliações e ganhos de competências, o que possibilitará a continuidade da operação do sistema.

A administração do plano envolve ainda a decisão de como poderão os salários dos profissionais evoluir em decorrência do progresso no domínio e aplicação de suas competências, como serão atualizados os salários em razão de alterações nos valores de mercado, como serão tratados os casos de exceção às regras estabelecidas, quais os efeitos da mobilidade interna, quais os critérios para a fixação dos salários dos novos profissionais e outras medidas necessárias para que o sistema possa ser operado.

Um outro ponto muito importante para os sistemas de Remuneração por Competências, segundo Flannery (1997), é a extensão das competências identificadas para os processos de seleção de novos funcionários e de avaliação de desempenho, o que configuraria um sistema de gestão de recursos humanos, com suas funções básicas estruturadas segundo o critério de competências.

3.3.3 – Vantagens Esperadas da Utilização da Remuneração por Competências

Picarelli e Wood (1997) e Hipólito (2001) referem-se às vantagens proporcionadas pelos sistemas de remuneração por competências. A primeira vantagem buscada nos sistemas de remuneração por competências é o alinhamento do desenvolvimento das competências individuais às competências organizacionais. Esta vantagem decorre da própria definição de competências, como características do indivíduo voltadas para a obtenção de resultados e da seleção de competências individuais essenciais para o suporte das competências organizacionais diferenciadoras. Assim, o sistema de remuneração será um suporte ao esforço estratégico organizacional.

Uma segunda vantagem, ainda decorrente desta abordagem, é o incentivo ao desenvolvimento destas competências, no âmbito individual, pelos profissionais da organização, o estímulo à capacitação.

Além destas vantagens principais, procura-se a extensão das vantagens obtidas com os sistemas de remuneração por habilidades, através da abrangência permitida pelas competências a um público adicional, cujo trabalho não é convenientemente abordado pelo enfoque das habilidades.

Assim como na remuneração por habilidades, as empresas buscam na remuneração por competências a flexibilidade na atuação dos profissionais. Segundo Wilson (1994), as empresas recorrem a este tipo de remuneração quando o conjunto de competências de seus profissionais não atende às demandas emergentes e ameaça sua competitividade. A necessidade de contar com profissionais multifuncionais ou com maior capacitação, de readequar o efetivo quando da eliminação de funções ou ainda, a necessidade de dominar tecnologias que evoluem rapidamente também é motivo de utilização da Remuneração por Competências.

Também, como resultado do aumento da flexibilidade do efetivo, é esperada uma redução de custos com pessoal.

Hipólito (2001) aponta ainda as seguintes vantagens dos sistemas de Remuneração por Competências, observadas em algumas organizações:

- Clareza quanto aos diversos níveis de trabalho existentes na organização e no que é esperado dos profissionais;
- Respeito às particularidades, necessidades e à cultura e valores da empresa;
- Integra ações relativas à gestão de pessoas;
- Possibilita a avaliação do valor agregado pelos profissionais;
- Durabilidade, uma vez que as diretrizes salariais são sustentadas por diretrizes de longo prazo e não em atividades, que se tornam rapidamente obsoletas;
- Aumenta a capacidade da empresa reter competências estratégicas;
- Produz baixa pressão sobre a estrutura de salários, quando da implantação;
- Possibilita uma melhor alocação dos recursos destinados à folha de pagamento;

- Possibilita a descentralização da gestão salarial, sem que se perca a coerência da gestão de salários em seu todo;
- Resulta num compromisso da organização com o sistema, fruto do envolvimento do corpo gerencial em sua construção.

3.3.4 – Críticas à Remuneração por Competências

As desvantagens que podem ser previstas são também da mesma natureza que as relativas à Remuneração por Habilidades. Wilson (1994) entende que, em geral, as desvantagens verificadas são derivadas da forma pela qual o sistema é projetado. Uma das desvantagens que associa ao projeto é a frustração das expectativas de redução de custos decorrentes do aumento da flexibilidade do efetivo, o que ocorre quando os ganhos de produtividade se verificam em tempo mais prolongado do que o aumento do custo com os salários, que passa a ocorrer quase que imediatamente à implantação do novo sistema.

Uma segunda desvantagem é que estes sistemas requerem aumento dos investimentos em treinamento e a criação de oportunidades para emprego das competências adquiridas. Wilson, op. cit, entende que se a natureza do trabalho não exige com frequência a utilização das competências adquiridas, é possível que o sistema não seja adequado, ainda porque a demanda por treinamento surgirá desde a implantação do sistema.

Uma terceira desvantagem apontada é o aumento dos custos com a administração do sistema, já que dependendo da forma de avaliação e acompanhamento das competências que for adotada os custos de administrar o sistema podem ser bastante aumentados, se comparados aos sistemas em utilização.

Uma forte crítica à utilização de competências como base para sistemas de remuneração foi feita por Lawler (1999). Segundo ele, muitos dos sistemas de remuneração

por competências falham porque não conseguem converter as competências em características mensuráveis, que permitam a determinação de valores salariais válidos e confiáveis. Ele critica a adoção de competências genéricas, como as apresentadas por Spencer & Spencer (1993), em razão de não permitirem o ganho de vantagem competitiva, já que o emprego de competências genéricas nivelaria seus usuários, retirando do instrumento o poder de diferenciação. Mais ainda, argumenta que se a eficácia organizacional é decorrente do desempenho de tarefas, não há razão para tentar medir e recompensar competências que em princípio são difíceis de medir e correlacionar com as competências centrais e capacitações da organização. Defende ainda que se as competências puderem ser traduzidas em conhecimentos e habilidades que possam ser relacionados ao desempenho de tarefas, utilizá-las para remuneração apresenta um grande número de potenciais vantagens, entretanto não aceita que a remuneração seja baseada na tentativa de medir traços de personalidade. Fundamenta-se em estudos que realizou nas décadas de 1960 e 1970, quando observou que as medições de traços e atributos de personalidade tais como liderança, cooperação e confiabilidade tendiam a gerar dados inválidos que pela sua natureza subjetiva têm grande probabilidade de discriminar pessoas que não apresentem características semelhantes às do avaliador. Também observou que os sistemas baseados em habilidades são melhor sucedidos quando são vinculados à habilidade do indivíduo desempenhar tarefas específicas e quando boas medições deste desempenho são disponíveis. Em sua avaliação, os planos de remuneração baseados em competências genéricas e não claramente relacionadas ao desempenho de tarefas negligenciam este ponto que reputa crítico. Lawler, op. cit, defende a utilização de competências para planejamento da mobilidade do efetivo, seleção de pessoal e treinamento e ressalta a necessidade de que os instrumentos de medição sejam devidamente testados quanto à sua validade.

3.3.5 – Considerações Sobre a Aplicação da Remuneração por Competências

Picarelli e Wood (1996) defendem a utilização da Remuneração por Competências tanto para a remuneração fixa quanto para a variável, e a seu ver, o que deve determinar a forma de utilização são as características específicas de cada empresa e seu contexto competitivo.

Ledford Jr (1995), discute as definições críticas de um sistema de Remuneração por Competências:

- Especificidade x generalidade: Competências definidas com profundo detalhamento se assemelharão a habilidades, e aos elementos constantes das descrições de cargos, tornando sua aplicação mais restrita às atividades e processos para os quais foram criadas. As competências definidas mais genericamente podem ser aplicadas a todos os profissionais de uma organização, sendo mais apropriadas para organizações mais flexíveis e ágeis.
- Existência prévia x criação: É usual que as organizações definam as competências através da observação das competências de seus profissionais de melhor desempenho. O cuidado a tomar é quanto ao ambiente em constante mutação, que pode tornar estas competências obsoletas em prazo relativamente curto. A situação ideal é a definição a partir de uma reflexão estratégica sobre as competências necessárias atualmente e no futuro.
- Definição de baixo para cima ou de cima para baixo: Em organizações caracterizadas pelo trabalho rotineiro e procedimentos relativamente estáveis, as definições podem basear-se nas tarefas, nos processos, o que é uma característica freqüente na Remuneração por Habilidades. Já para as organizações que passam por processos de mudança, que enfrentam ambientes turbulentos ou alterações tecnológicas,

recomenda-se uma ampla reflexão estratégica para a definição das competências, considerando a visão da organização como um todo, suas necessidades atuais e futuras.

- Complexidade e precisão x elegância e leveza: Os sistemas tradicionais de remuneração e os sistemas de remuneração por habilidades costumam basear-se em descrições precisas. Para cargos não caracterizados pela estabilidade, mas pela imprevisibilidade e variedade as definições devem ser mais sintéticas e leves.
- Fácil observação x alto grau de abstração: Em geral as habilidades são fáceis de observar. O mesmo ocorre com competências quando detalhadamente definidas. Entretanto, é preciso considerar que há muitas competências abstratas e de difícil definição.
- Grande durabilidade dos princípios x pequena durabilidade dos princípios: A durabilidade das definições das competências deve ser condicionada pela velocidade das mudanças no mercado e na empresa.
- Valor de mercado x valor estratégico: A comparação de valores entre empresas ainda é complexa quando se remunera por competências, não só porque são ainda poucas as empresas que adotam o modelo como também porque cada empresa desenvolve um sistema específico para suas necessidades. Há alternativas, como comparar valores totais de remuneração, somando os diversos componentes do composto remuneratório de cada empresa. Uma outra opção seria a valorização por meio da consistência entre competências e a estratégia da empresa, valorizando as competências essenciais dando menor valor às secundárias.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1 – O Método de Pesquisa

O presente estudo tem características descritivas e explicativas.

A prática da remuneração por Habilidades ou Competências em nosso meio empresarial é restrita a poucas empresas, porém está atrelada à tendência crescente de remunerar-se com base no indivíduo e de estabelecer sistemas de carreira com base em Competências individuais, como referem Dutra (2001), Hipólito (2001), Brisolla (1994) e Resende (1999) e também pesquisas das empresas de consultoria Mercer (2000), Arthur Andersen (2001).

A caracterização da pesquisa como fundamentalmente descritiva encontra abrigo nas definições proporcionadas por Martins (1994), que define a pesquisa descritiva como a que tem como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos. O caráter explicativo decorre do descritivo, de vez que segundo Ferreira (1986), explicar é *“tornar inteligível ou claro o que é ambíguo ou obscuro”*, *“expressar, manifestar, significar”*. Martins (2001) afirma também que ao comunicar os resultados e conclusões *“será preciso atingir um nível explicativo para além de meras descrições, acúmulos de autores, ou arrolamento de idéias vindas de fora”*.

Como visto, a questão principal, orientadora da pesquisa foi formulada como:

- Os sistemas de remuneração por Habilidades e Competências, implantados nas empresas pesquisadas, apresentam na prática, as características e vantagens previstas na literatura pertinente?

Esta questão orientadora é complementada por questões adicionais, que visam a obtenção de um conjunto amplo de informações sobre os sistemas de remuneração estudados, de tal forma que seja possível a percepção de evidências sobre similaridades, padrões ou divergências.

Estas questões indicam a utilização do método de estudo de caso, o qual, conforme lembra Yin (1994) apresenta uma vantagem distinta quando:

“faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Um aspecto relevante é que a pesquisa não pretende ter seus resultados estendidos ao universo das empresas brasileiras, portanto, não podem os seus resultados ser tomados como um retrato completo das práticas das empresas brasileiras que utilizam sistemas de remuneração por habilidades ou competências. O propósito é estudar um conjunto de empresas, sem dúvida significativas por serem empresas de grande porte, fortemente baseadas em tecnologia e que ocupam posição de destaque em seus segmentos. Assim, não cabe falar-se em amostragem ou qualquer tipo de análise estatística. O tratamento dado às informações coletadas é predominantemente qualitativo, o que torna perfeitamente indicado o uso do estudo de caso.

A opção por casos múltiplos deu-se em razão de haver na literatura pertinente menções a diferentes formas de aplicação dos conceitos de habilidade e competências aos sistemas de remuneração, o que potencialmente encerrava a possibilidade de encontrar-se diferentes sistemas em utilização. Note-se que a opção por casos múltiplos, seguindo a lógica da replicação proposta por Yin op. cit. proporciona a tipificação de diferentes práticas, a partir da definição de um caso inicial.

4.2 – O Processo de Escolha das Empresas Estudadas

O processo de escolha das empresas a terem seus sistemas de remuneração pesquisados baseou-se tanto na pequena disponibilidade de empresas que empregam habilidades ou competências para efeito de remuneração, o que foi sinalizado pelas pesquisas citadas, das empresas Mercer e Arthur Andersen, quanto na conveniência do acesso, uma vez que em alguns casos as empresas indicadas apresentam grande dispersão geográfica, o que dificulta a coleta de dados in-loco. Tais empresas não compuseram o grupo pesquisado e quando, eventualmente, foi necessário solicitar-lhes algum tipo de informação, o fizemos por via telefônica ou e-mail.

Foram então escolhidas as empresas componentes do grupo, segundo critério de conveniência, a partir do nosso conhecimento de empresas de notória reputação e que empregam sistemas de remuneração de interesse para a nossa pesquisa, bem como de indicações de professores da FEA/USP ou profissionais da área de consultoria em Recursos Humanos. As empresas constituintes do grupo podem ser identificadas, da seguinte forma:

Empresa A, antigo centro de pesquisas e desenvolvimento de empresa pública da área de telefonia, que no processo de privatização adquiriu autonomia operacional e atua concorrendo com as grandes empresas multinacionais do setor, na geração e desenvolvimento de tecnologia de ponta;

Empresa B, operadora regional, pública, de pequeno porte, da área de telecomunicações, com histórico de inovação tecnológica e gestão eficaz;

Empresa C, pública, atuando em caráter nacional na gestão do sistema de geração de energia elétrica;

Empresa D, privada, antiga empresa pública, indústria, atuando no mercado aeronáutico, com expressão internacional;

Empresa E, privada, atuando na área de diagnósticos de saúde, empregando tecnologia avançada e em processo de forte expansão, com estabelecimentos nas regiões mais populosas do território nacional;

Empresa F, pública, atuando em transporte de massa, metroviário, empregando tecnologia avançada em seu ramo de atuação;

Empresa G, privada, de origem norte-americana, fabricante de motores elétricos.

É comum a todas as empresas a utilização de tecnologia de ponta e a atuação de profissionais altamente especializados, tanto em seus níveis técnicos quanto nos quadros de nível superior e diretivo. Da mesma forma, todas as empresas atuam em mercados competitivos ou sujeitos a fortes pressões de redução de custos e aumento de produtividade.

Uma vez escolhidas as empresas, foram realizados os contatos destinados a identificar os gestores dos sistemas de remuneração, em geral as suas unidades de Recursos Humanos, a quem coube responder pela empresa em nossas entrevistas e contatos posteriores. Os representantes foram sempre os gestores destas unidades ou profissionais por eles indicados para esta tarefa e com autonomia para fornecer as informações solicitadas.

4.3 – O Processo de Coleta dos Dados

Os dados foram coletados através de entrevistas. As entrevistas foram de natureza semi-estruturada, tendo sido elaborado um Roteiro de Entrevista, que foi utilizado para manter uma linha de investigação homogênea (Anexo 2). Cada empresa foi visitada ou contatada ao menos duas vezes, através de visita pessoal, por telefone ou e-mail, objetivando-se o esclarecimento de dúvidas e a complementação de informações. Em alguns casos, em razão das dificuldades de agenda dos entrevistados, foram realizadas até cinco entrevistas, em datas diferentes, o que permitiu, em razão da frequência reiterada, maior contato com

profissionais diversos e com artefatos de utilização destas empresas, como seus jornais, quadros de avisos, propiciando também mais informações sobre a sua cultura organizacional.

O Roteiro de Entrevistas, para uso do pesquisador, foi elaborado levando-se em conta a questão orientadora, e a sua aplicação procurou preservar a liberdade dos entrevistados de discorrerem sobre os temas em questão, sem restrições, o que permitiu a exploração de aspectos não considerados no formato inicial.

O roteiro foi objeto de um pré-teste para sua utilização nas empresas A e G. Este pré-teste determinou a modificação do roteiro, tornando a entrevista menos estruturada. Assim, o roteiro inicial, que procurava agrupar as respostas em categorias pré-selecionadas foi substituído por uma nova versão, em que as categorias ficaram implícitas, para utilização do entrevistador. Este novo roteiro foi então utilizado nas demais empresas e na complementação das entrevistas nas empresas A e G.

Foram também coletadas informações através de diferentes fontes mantidas pelas empresas, como manuais de orientação aos gestores funcionais e profissionais, jornais internos, apresentações sobre os sistemas realizadas em seminários e congressos, páginas da Internet, contatos telefônicos e, em alguns casos, com questões dirigidas a outros gestores funcionais das empresas, externos à área de Recursos Humanos.

As informações coletadas foram então revisadas e as dúvidas existentes foram objeto de novos contatos com as empresas pesquisadas. As informações revisadas foram finalmente submetidas ao processo de análise.

4.4 – O Processo de Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada utilizando-se um modelo, baseado no proposto por Yin, op. cit., que enfatiza o emprego de casos múltiplos dentro de uma lógica de replicação e não de amostragem.

Fonte: Adaptado de Yin, 2001

Figura 4-1 – A análise dos dados

O modelo de análise de dados utilizado não recorre aos múltiplos casos como uma fonte de representatividade dos dados colhidos, mas como um critério para classificar as similaridades e as diferenças observadas dentro do grupo de casos estudados.

Um conjunto inicial de proposições, retirado da literatura sobre o tema foi examinado, servindo então como referencial para a tipificação dos sistemas de remuneração estudados e permitindo o confronto sistemático com as bases teóricas. O estudo da convergência ou divergência das aplicações práticas estudadas com este referencial é o objetivo a que se propõe o trabalho.

Adicionalmente, foram estudados aspectos da operacionalização dos sistemas que não constaram do conjunto de proposições a verificar mas que assumiram proporções significativas na composição do retrato que se pretendia de uma situação factual. Tais conclusões fazem, portanto, parte do relatório final do trabalho.

O conjunto de proposições derivadas da literatura e que foi analisado, com o propósito de investigar-se as vantagens dos SRHC, contém basicamente as seguintes questões:

São vantagens dos sistemas de remuneração por Habilidades ou Competências:

- Incentivam o alinhamento das capacidades dos profissionais com o direcionamento estratégico da empresa;
- Favorecem o comprometimento dos profissionais como consequência da maior compreensão das relações cliente-fornecedor;
- Favorecem o incremento da cultura participativa, como decorrência da maior qualificação do trabalhador;
- Favorecem o ganho de visão sistêmica por parte dos profissionais, como fruto do processo de aquisição de habilidades e competências;

- Favorecem o aprendizado organizacional, através do incentivo à capacitação individual nas habilidades e competências valorizadas pela empresa;
- Transferem o foco da gestão do cargo para o seu ocupante, tornando pouco relevantes as descrições de cargo, a função ocupada e a rigidez da hierarquia;
- Incentivam a multifuncionalidade, a inovação e a flexibilidade na alocação do efetivo;
- Incentivam a adaptabilidade do efetivo às mudanças organizacionais e o aproveitamento de profissionais da empresa na ocupação de novas posições;
- Privilegiam o esforço e capacitação do indivíduo em detrimento da senioridade e tempo no cargo;

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 – Informações Preliminares

Inicialmente cabe definir, por simplicidade de expressão, que nos relatórios dos casos estudados, os novos sistemas de remuneração, baseados em Habilidades ou Competências são designados simplesmente pela sigla SRHC.

5.2 – A Empresa A

5.2.1 – Dados Gerais

Trata-se de centro de pesquisas e desenvolvimento, originário de empresa pública da área de Telecomunicações (Telebrás), que no processo de privatização adquiriu autonomia operacional e a atua concorrendo com as grandes empresas multinacionais do setor, na geração e desenvolvimento de tecnologia de ponta. A empresa foi criada, ainda em sua configuração anterior à privatização da Telebrás, na qualidade de centro de pesquisas e desenvolvimento em telecomunicações.

Em 1990 a instituição passou a colocar-se como provedora de suporte tecnológico e iniciou programas envolvendo parceria em pesquisas. Em 1998, no bojo do processo de privatização da Telebrás, empresa pública de atuação nacional, transformou-se em fundação de direito privado, passando então a operar em um contexto de grande competição. Posicionou-se então como provedora de soluções tecnológicas para o mercado de Telecomunicações e Tecnologia da Informação, o que exigiu uma grande reestruturação da instituição. Neste novo contexto, algumas funções organizacionais passaram por uma

verdadeira reconstrução, como foi o caso de sua área de Marketing, até então praticamente inexistente, já que o mercado para seus produtos e serviços era cativo e restrito.

Desde seu início a instituição contou com grande percentual de profissionais de nível superior em seus quadros, em geral com forte especialização em tecnologia. Assim, grande parte de seus profissionais mais graduados e com maior tempo de vinculação à empresa, são originários das áreas de engenharia e sistemas de informação. Atualmente 74% dos cerca de 1100 profissionais têm formação de nível superior, grande parte dos quais pós-graduados. No ano de 2000 a empresa faturou R\$ 215 milhões.

A fase atual, apesar de marcada por uma forte retração da demanda de produtos por parte do mercado de Telecomunicações, caracteriza-se pela expansão da empresa, que busca competir em novos mercados. Para isto, em parceria com tradicional empresa de consultoria norte-americana, estabeleceu um escritório nos EUA. A empresa oferece ao mercado uma gama de produtos, como projetos de sistemas ópticos, sistemas de operação de Telecomunicações, sistemas de comunicação sem fio, terminais e sistemas de cartão, consultoria, pesquisa e desenvolvimento. Da mesma forma, a empresa investe na participação conjunta com outras empresas, brasileiras e internacionais, em empreendimentos destinados ao mercado de Telecomunicações, em caráter global.

A empresa busca consolidar sua posição em um mercado muito competitivo e decidiu-se pela realização de parcerias dentro e fora do país. Procura também garantir sua atratividade como empregadora de profissionais de alta qualificação para sustentar seu esforço de criar e desenvolver tecnologia de ponta, o que é apontado por seus gestores como um dos motivos que a levaram a abandonar o sistema de remuneração que utilizava até 1999, criado pela Telebrás para utilização de suas operadoras em todo o território nacional.

O reposicionamento da empresa apoia-se em suas competências organizacionais diferenciadas como criadora e desenvolvedora de tecnologia. A adaptação à realidade competitiva do mercado e o rompimento com as práticas administrativas de empresa estatal, sem fins lucrativos, adotando práticas de atração e retenção de profissionais, em mercado especialmente competitivo, é o quadro em que se insere nossa análise de seu novo sistema de remuneração.

5.2.2 – O Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências (SRHC) da Empresa A

O novo sistema de remuneração adotado em junho de 1999, e definido pela empresa como sendo um sistema de Remuneração por Competências, teve como objetivo principal a criação de uma estrutura salarial alinhada com as necessidades estratégicas da instituição, empenhada então em inserir-se no mercado de telecomunicações como provedora de soluções tecnológicas e de serviços de alta sofisticação, competindo com empresas de atuação internacional que à época se instalavam ou consolidavam-se no mercado brasileiro. O novo sistema de remuneração deveria então:

- Permitir a retenção de profissionais-chave;
- Remunerar competitivamente os profissionais da empresa, com ênfase no grupo gerencial, cujos salários estavam muito defasados em relação ao mercado;
- Estimular a capacitação contínua do efetivo;
- Tornar a remuneração um ponto de atratividade de novos profissionais;
- Proporcionar à estrutura salarial um sentido de justiça, reconhecido pelos profissionais;

- Dar suporte à consecução dos objetivos estratégicos, através do estímulo à aquisição de competências que tornassem o efetivo mais capacitado, inclusive em áreas até então praticamente inexistentes, como Marketing e Vendas.

Tratando-se de uma organização primordialmente voltada para a pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, com grande parte do seu efetivo apresentando elevada capacitação, o sistema de remuneração anterior, criado pela antiga *holding* para utilização em todo o território nacional e voltado especialmente para empresas operadoras, não atendia às novas necessidades de suportar a estratégia da empresa e não desestimulava a perda de profissionais para o mercado, então em ritmo acelerado de expansão. O sistema visava primordialmente cargos das operadoras de telefonia, para as quais foi concebido, o que levava à necessidade de promoverem-se adaptações para funções de pesquisa e desenvolvimento. Da mesma forma, dava pouco destaque às funções de marketing e vendas, já que o mercado era cativo e sem concorrência, dado o monopólio estatal. Fatores de avaliação e sua ponderação evidenciavam-se pouco aplicáveis e o peso dos benefícios em relação à remuneração em dinheiro era exagerado, em razão das limitações de despesas com salário impostas às empresas estatais. A nova realidade de atuação da empresa rapidamente indicou a necessidade da reformulação ampla ou mesmo da substituição do sistema de remuneração.

A opção por um sistema baseado em competências foi sugerida pela área de Recursos Humanos, que identificou a oportunidade de adotar um sistema que privilegiasse a recompensa do esforço individual e permitisse clareza na visualização das opções de carreira por parte dos profissionais. Sua concepção e implementação ficaram a cargo de consultoria externa, contratada para esta finalidade.

O sistema adotado remunera competências individuais, deixando de considerar, para fins de remuneração, os cargos existentes. A estrutura de cargos não foi alterada, não tendo outra utilidade senão atender às disposições da legislação trabalhista no tocante ao seu registro.

A definição das competências utilizadas pelo sistema de remuneração da empresa foi feita através de ampla participação dos profissionais. Foram realizadas reuniões para apresentação do sistema, para as quais foram convocados, por sorteio, 300 funcionários, metade do efetivo à época. Tais profissionais foram convidados a divulgar as informações a seus colegas, com o objetivo de tornar o sistema amplamente conhecido na empresa. Os participantes destas reuniões foram ouvidos no tocante às expectativas que tinham quanto ao novo sistema de remuneração. Estas informações foram então apresentadas em reuniões com os 80 gerentes da empresa, que se organizaram em grupos e selecionaram o conjunto de competências a remunerar. Este conjunto foi submetido à direção da empresa, que, com 21 dos gerentes, em cinco workshops, selecionou as competências aplicáveis à remuneração e os quatro eixos de carreira segundo os quais o sistema classifica o efetivo da empresa. Tais eixos são o Gerencial, o Tecnológico, o de Suporte e o Comercial.

Fonte: Empresa A

Figura 5-1 - Eixos de carreira da Empresa A

Os eixos de carreira são segmentados em níveis de agregação de valor, correspondentes à complexidade dos problemas tratados pelos profissionais enquadrados.

Foram definidas as seguintes competências, cujas descrições encontram-se no Anexo 3:

- Orientação estratégica (só aplicável ao eixo Gerencial);
- Gestão de prazos e recursos;
- Trabalho em equipe (não aplicável ao eixo Gerencial);
- Articulação interna e externa;
- Transferência e absorção de conhecimentos;

- Utilização de dados e informações;
- Resolução de problemas;
- Aprimoramento de processos / Produtos e Participação em projetos;
- Impacto nas Decisões da organização.

A classificação nos níveis de agregação de valor (variando entre I e VI) é realizada tomando-se como orientação o atendimento a dois grandes grupos:

- Caracterização das Atribuições e Responsabilidades por Área de Competência e;
- Caracterização dos Requisitos de Acesso (conhecimento, formação e experiência).

Empresa A - ESTRUTURA DE CARREIRA		
Níveis	Atribuições e responsabilidades	Requisitos de acesso
VI		
V		
IV	Competências	Experiência
III		Formação
II		Conhecimentos
I		

Fonte: Empresa A

Figura 5-2 - Estrutura de carreira da Empresa A

O Anexo 4 demonstra, para um determinado nível de um eixo de carreira, quais são os requisitos de acesso, formados por exigências quanto à formação, experiência e conhecimentos. Demonstra também quais são as atribuições e responsabilidades, sob a forma de competências, evidenciadas em comportamentos ou atividades.

Para efeito de classificação, cada profissional recebeu um conceito, variando de 0 a 4, em cada competência e requisito de acesso pertinente ao eixo de carreira e nível de complexidade em que foi classificado, conforme retrata o quadro a seguir.

Avaliação de Atribuições e Responsabilidades + Requisitos de Acesso	
Descrição	Grau
Não Atende	0
Atende parcialmente	1
Atende	2
Supera parcialmente	3
Supera	4

Fonte: Empresa A

Quadro 5-1 - Graus para avaliação de competências e requisitos de acesso - Empresa A

A influência das competências é ponderada conforme a carreira. Os Anexos 5 e 6 demonstram as ponderações das competências para as diversas carreiras. A tabela a seguir demonstra os cálculos realizados para a classificação de um profissional, decorrente de sua avaliação. Os graus a que se refere a tabela são as avaliações do profissional.

Profissional no Eixo Tecnológico, nível T4 – Exemplo de Avaliação				
Atribuições e responsabilidades por área de competência	Peso	Grau	Grau Pond.	Máximo
Gestão de prazos e recursos	20	3	0.6	0.8
Trabalho em equipe	20	1	0.2	0.8
Articulação interna e externa	5	0	0	0.2
Transferência e absorção de conhecimentos	15	2	0.3	0.6
Utilização de dados e informações	15	3	0.45	0.6
Resolução de problemas	15	3	0.45	0.6
Aprimoramento de processos / produtos e participação em projetos	5	2	0.1	0.2
Impacto nas decisões da organização	5	3	0.15	0.2
			2.25	4
	% Desenvolvimento			56,25
Requisitos de Acesso	Peso	Grau	Grau Pond.	Máximo
Curso superior completo relacionado à sua área de atuação	1	4	4	4
Pós-graduação na área de atividade	1	2	2	4
Quatro anos de experiência	1	0	0	4
Conhecimentos técnicos avançados na área de atuação	1	2	2	4
Conhecimentos técnicos avançados de gerenciamento de projetos	1	1	1	4
Conhecimentos avançados de inglês	1	4	4	4
			13	24
	% Desenvolvimento			54,17

Fonte: Empresa A

Tabela 5-1 - Exemplo de avaliação - Empresa A

A classificação define não somente o nível de agregação de valor em que se situa o profissional, mas também proporciona indicações importantes para o desenvolvimento das competências, como ilustra a figura abaixo.

Fonte: Empresa A

Figura 5-3 - Matriz de classificação dos profissionais na Empresa A

Todos os profissionais foram avaliados pelos seus chefes imediatos e classificados nas carreiras e níveis. Esta avaliação, que contou com a participação dos profissionais e de seus chefes, buscou o consenso entre as partes, antes de seu fechamento. Não foram informados casos em que não se chegou a consenso, porém na eventualidade desta situação, a decisão caberia ao nível hierárquico superior.

O trabalho de classificação foi desenvolvido com o apoio de um aplicativo específico, agora disponível na rede de computadores da empresa e que proporciona o registro dos dados e a pontuação nos grupos de análise.

A promoção para nível superior na carreira dependerá da existência de vaga em aberto no nível em questão e é condição favorável à promoção a presença do profissional nos últimos steps da sua atual faixa salarial. A progressão horizontal, dentro do nível, dependerá da caracterização, através de avaliação por parte da chefia, do desenvolvimento das competências e desempenho do profissional, bem como da existência de disponibilidade orçamentária para a concessão do aumento salarial. O tempo mínimo de um ano na posição é desejável e o limite máximo de reajuste é de 25%.

A figura a seguir demonstra os critérios de promoção horizontal e vertical utilizados pela Empresa A.

Fonte: Empresa A

Figura 5-4 - Empresa A - Critérios de evolução salarial

A seguir foi realizada uma pesquisa salarial, com metodologia específica, objetivando correlacionar os dados de mercado com os valores salariais das faixas equivalentes a cada nível de competência, por eixo de carreira. O reenquadramento do efetivo nos salários compatíveis com o mercado foi realizado, ocorrendo de imediato um aumento de cerca de 8% na massa salarial.

A pesquisa salarial permitiu delimitar os limites das faixas salariais construídas para cada nível, de cada eixo de carreira, como ilustra a figura a seguir.

Fonte: O próprio autor

Figura 5-5 - Empresa A - Faixas salariais por nível de complexidade e eixo de carreira

O sistema foi revisto após um ano de funcionamento e algumas alterações foram realizadas, como fruto de um workshop em que participaram dezenove gerentes funcionais, escolhidos pela direção da empresa e RH, a área de RH e a consultoria responsável pela implantação. As alterações consistiram basicamente de aperfeiçoamento nas descrições de atribuições e responsabilidades, adequação de requisitos de acesso, adequação dos níveis de complexidade, compatibilização de tempos de experiência nos diversos eixos. Neste momento foi constatada a necessidade de consolidar conceitos, sensibilizar os gestores para a importância de um plano de desenvolvimento e do envolvimento dos profissionais e gestores no uso do sistema.

Ressalte-se que para a realização da implantação houve treinamento dos gerentes e foi feita divulgação prévia das atividades que seriam desenvolvidas e seus objetivos. Na atualização esta providência ficou restrita aos dezenove profissionais escolhidos como representantes do efetivo.

Após a primeira avaliação e enquadramento ainda não houve revisão, permanecendo inalteradas as posições então levantadas. Não houve também o desenvolvimento de procedimentos específicos para revisão das avaliações das competências, nem a fixação de um cronograma para a sua realização. As avaliações são efetuadas pelos próprios chefes e podem ser realizadas a qualquer tempo. Da mesma forma, as promoções também podem ocorrer a qualquer tempo, respeitada a limitação de vagas e orçamento.

O sistema baseado em competências está focado na parte fixa do salário. A empresa também utiliza remuneração variável, na forma de participação em resultados, vinculada ao desempenho. O pagamento é semestral e na média, cada profissional tem recebido um salário anual.

Foram verificadas algumas práticas adotadas pela empresa:

- A empresa utiliza-se de pesquisa de clima organizacional, com feedback aos funcionários;
- É prática costumeira o trabalho em grupos;
- Na elaboração do planejamento estratégico a participação é limitada aos gerentes;
- Os resultados da empresa são divulgados aos funcionários e também procura-se informá-los de novas tecnologias que resultarão em impacto sobre suas atividades;
- Não foi adotada nenhuma medida específica junto à Delegacia Regional do Trabalho ou ao Sindicato dos trabalhadores. A empresa informa que não houve contestação do sistema pelo Sindicato ou ainda em ações trabalhistas após a implantação. Não houve também autuação de qualquer natureza pelo Ministério do Trabalho;
- Não há um sistema de comunicação permanente, voltado para o sistema de administração da remuneração e nada em especial com relação à remuneração por Competências. A comunicação mais intensa limitou-se ao momento inicial, de implantação. Há um Manual do Sistema de Carreira e Remuneração por Competências, distribuído aos gestores funcionais, que atribuem salários. Uma providência importante e recomendada na revisão do sistema e que deverá ser em breve implantada é a disponibilização do acesso a todos os funcionários, através do aplicativo específico, permitindo a visualização dos registros relativos às suas avaliações;
- Não foi desenvolvido um plano de treinamento associado ao sistema de remuneração. O desenvolvimento das competências consideradas para efeito de remuneração e que

foram selecionadas visando o apoio ao esforço estratégico da empresa, não é objeto de atenção. As atividades de treinamento são dirigidas para o atendimento das necessidades mais urgentes e de natureza técnica, sem vinculação com o desenvolvimento das competências selecionadas para o sistema de remuneração;

- O sistema não prevê medidas específicas para os casos em que os profissionais atinjam o topo da carreira.

5.2.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa

Decorridos dois anos da implantação do sistema, embora não disponha de indicadores ou pesquisas específicas, que propiciem a comprovação das conclusões, a empresa reconhece alguns resultados obtidos com a implantação do sistema. Pretende continuar a sua utilização, fazendo revisões a cada dois anos.

São reconhecidos os seguintes resultados decorrentes da implantação do sistema:

- O estímulo ao desenvolvimento de habilidades e competências individuais alinhadas com o direcionamento estratégico da empresa;
- O ganho de visão sistêmica pelos profissionais e o maior envolvimento dos profissionais com os objetivos da empresa, como produto do modelo participativo adotado para a implantação do sistema;
- A maior facilidade de preenchimento de vagas surgidas através do aproveitamento de profissionais da própria empresa, a partir do conhecimento de suas competências, devidamente avaliadas;

- A redução do *turnover*⁴⁸ espontâneo, uma vez que os profissionais passaram a ver perspectivas de desenvolvimento profissional e recompensas salariais inexistentes no modelo anterior;
- A melhoria do desempenho individual, o que foi constatado pelas avaliações de desempenho;
- O incentivo ao autodesenvolvimento, com participação dos funcionários em atividades de desenvolvimento por sua própria iniciativa;
- A retenção de profissionais-chave para a empresa;
- A maior flexibilidade para ajustar os salários ao mercado, inclusive nas contratações;
- A desvinculação dos níveis salariais da senioridade e do tempo de casa, o que é visto como um passo de grande importância pela empresa, principalmente considerando-se a necessidade de adaptação da empresa a práticas de mercado que não a afetavam anteriormente.

Do ponto de vista dos funcionários, a empresa entende que são percebidas as seguintes vantagens, proporcionadas pelo sistema adotado:

- Sentimento de participação na gestão do próprio salário;
- Sentimento de reforço da empregabilidade;
- Incentivo ao crescimento, independente da senioridade e tempo de casa;
- Aumento do sentimento de justiça do sistema salarial.

⁴⁸ Esta definição encontra-se no Glossário

A empresa entende que os objetivos traçados para o sistema foram quase totalmente alcançados. Note-se que os objetivos declarados pela empresa para a implantação do novo sistema foram:

- Sinalizar as possibilidades de progressão na carreira;
- Estabelecer critérios para movimentação das pessoas na empresa e para as diferenciações salariais;
- Incentivar a busca contínua do autodesenvolvimento;
- Oferecer instrumentos que facilitem a orientação dos empregados quanto às necessidades e oportunidades de desenvolvimento na organização.

Para tanto, o sistema implantado teria que ser de simples entendimento, garantir o acesso às informações e oportunidades para todos os profissionais, ser fiel aos princípios que nortearam sua concepção, proporcionar benefícios para a empresa e para os profissionais, ser flexível para alterações quando necessárias e sinalizar as oportunidades de mobilidade interna aos profissionais.

São reconhecidas melhorias a realizar em três aspectos:

- Adequação do sistema de Treinamento e Desenvolvimento, ainda desvinculado do sistema;
- Liberação do acesso automático dos funcionários aos registros das avaliações de suas competências, através de software específico;
- Implantação da avaliação de competências como prática rotineira, sem necessidade da determinação de datas específicas para a sua realização.

Como fatores que colaboram para o sucesso do sistema, são apontados:

- Ênfase no desenvolvimento profissional, em especial nas competências de valor estratégico para a empresa;
- Apoio da direção e envolvimento do corpo gerencial;
- Reconhecimento de competências existentes na empresa e sua utilização em novas oportunidades profissionais;
- Justiça salarial provida pelo sistema, percebida pelos profissionais, em razão da avaliação de competências individuais e não de fatores ligados ao cargo;
- Melhoria das condições de competitividade da empresa pela prática de salários mais condizentes com o mercado e portanto mais atrativos.

São fatores que atuam contrariamente ao sucesso do plano:

- Treinamento insuficiente de gerentes e supervisores, aos quais cabe avaliar as competências dos profissionais;
- Falta de oportunidade de Treinamento e Desenvolvimento das competências;
- Ausência de um processo de comunicação permanente, especificamente voltado para apoiar o funcionamento do sistema.

A empresa entende que a implantação do sistema propiciou maior visibilidade da ação da área de RH e levou à maior integração com as demais unidades. Esta realidade estaria retratada nos resultados da área de RH na pesquisa de clima, que demonstram satisfação dos profissionais com sua atuação.

5.3 – A Empresa B

5.3.1 – Dados Gerais

A Empresa B é operadora de serviços de telefonia, atuando tanto no segmento de telefonia convencional quanto no de telefonia celular móvel. A empresa atua basicamente em uma grande cidade do estado do Paraná, atendendo a uma população da ordem de 400.000 habitantes. Atualmente seu efetivo é de 559 funcionários na área de telefonia fixa e 95 na telefonia celular móvel.

Fundada em 1964 pela prefeitura da cidade que atende, teve 45% de seu patrimônio vendido para empresa do governo do estado (atualmente em processo de privatização). Trata-se portanto de empresa pública, tendo em 1996 sido transformada em Sociedade Anônima, o que permitiu a adoção do regime de contratação de seu efetivo através de contratos por prazo indeterminado, nos termos da legislação trabalhista.

A empresa apresenta um histórico de pioneirismo tecnológico e inovações, como por exemplo a implantação da primeira central digital do Brasil, do sistema de telefonia celular móvel em 1992 e de total digitalização da planta física em 1999, antecipando metas compromissadas com a ANATEL em mais de 6 anos. A empresa tem desenvolvido parcerias com grandes empresas de prestação de serviços, completando assim o seu portfólio de serviços na área de telecomunicações. Pesquisa de satisfação dos clientes demonstrou em 1999 que 98,4% dos clientes aprovam seus serviços de telefonia fixa.

A empresa entende-se atuante em um mercado caracterizado pela concorrência acirrada, dinamismo e incerteza, no qual são vetores principais a inovação tecnológica, a desregulamentação, a globalização, a tendência à privatização, a preocupação com o meio ambiente. No ano de 2002, o mercado em que atua será totalmente desregulamentado,

permitindo-se a atuação de múltiplas empresas em um mesmo território, o que é encarado como uma ameaça em seu território de origem, mas também, como oportunidade de expansão para outras áreas geográficas. Nestas condições a preocupação da empresa é atender às demandas do mercado, fortalecendo-se internamente e respondendo às mudanças. A empresa expressa a intenção de alcançar um novo patamar de competitividade a partir da reformulação de seus processos de negócio, da certificação ISO-9002, da cisão para segmentar sua atuação em diferentes mercados, da criação de novos negócios e produtos, da exploração de novos mercados e da realização de parcerias estratégicas.

Sua visão estratégica, a reformulação dos processos de negócios e a adoção de novas tecnologias são apoiadas nas competências de seus profissionais. São enfatizados aspectos como a preocupação com o contínuo desenvolvimento, com a instabilidade do mercado, com a necessidade de profissionais multifuncionais, com o enfrentamento aos desafios empresariais, com a relação de emprego baseada no profissionalismo e com a necessidade de manutenção do equilíbrio emocional. O equilíbrio no atendimento a estas demandas deve basear-se nas competências essenciais definidas para os profissionais da Empresa B.

A empresa declara que sua visão operacional do processo de gestão de pessoas deve “prover, de forma pró-ativa e compartilhada, o envolvimento e comprometimento das pessoas com o atendimento dos objetivos organizacionais, apoiando seu desenvolvimento, motivação e valorização, com equilíbrio, dinamismo e eficácia”. É formulada a proposição deste processo como uma “parceria estratégica” entre empresa e profissional, sendo objetivos organizacionais o desenvolvimento da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, a manutenção da competitividade, da produtividade e da rentabilidade. Para tanto, pretende equilibrar tais objetivos organizacionais com os objetivos das pessoas, assim entendidos a valorização e reconhecimento, a contínua capacitação, a remuneração adequada e a manutenção de um sadio clima organizacional.

5.3.2 – O SRHC da Empresa B

O sistema de remuneração adotado em outubro de 1998, e definido pela empresa como sendo um Plano de Carreira e Remuneração por Competências, foi desenvolvido após um trabalho de análise em que foram estudadas alternativas de remuneração baseadas em pontos (sistema baseado no cargo), em habilidades e em competências. Foi estabelecido como objetivo preliminar que o sistema escolhido deveria ser flexível, permitindo atualizações, alterações e reformulações com facilidade e sem perder a consistência, ser equilibrado em relação às práticas de mercado, constituir um modelo integrado de gestão de Recursos Humanos, e gozar de credibilidade junto aos profissionais. Estas características já não mais eram visíveis no sistema de administração salarial existente na empresa à época da reformulação. A reestruturação do mercado de telecomunicações no Brasil introduziu condições de competitividade para as quais o sistema de administração de salários anterior já não se mostrava adequado.

A empresa identifica que esta inadequação era ligada estruturalmente ao modelo adotado, baseado no cargo, por pontos. Assim, constituíam problema as descrições de cargos, que apesar da rápida alteração dos perfis reais de atuação dos profissionais, envolvidos em atividades variadas, apresentavam-se estáticas, demandando elevado custo de manutenção, uma vez que era numerosa a quantidade de cargos e o custo cresce à medida que novas atualizações são realizadas. Também, acrescenta a empresa, os dados de mercado obtidos pelas pesquisas eram freqüentemente considerados de pouca representatividade, uma vez que os perfis indicados pelas descrições de cargos também eram constantemente alterados no mercado.

O sistema de remuneração também não era visto como voltado para o suporte aos objetivos estratégicos da empresa, enfatizando mais a hierarquia e responsabilidades dos cargos do que os resultados obtidos. Ademais, o sistema não reforçava a importância da melhoria dos processos e serviços, nem do desenvolvimento das competências individuais.

Em estudo realizado em 1996, com o propósito de embasar a transformação da autarquia em S.A., evidenciou-se a necessidade de reformulação do sistema de remuneração adotado pela empresa à época, enfatizando-se a priorização de um modelo que apoiasse a realização dos objetivos estratégicos da empresa. Esta constatação mobilizou a área de Recursos Humanos para a busca de um modelo de remuneração para substituir o anterior, adicionando valor estratégico e eliminando os problemas verificados.

A escolha recaiu sobre o sistema adotado, por competências, que conjuga o foco nas carreiras e na remuneração e não contém as deficiências estruturais identificadas pela empresa nos sistemas baseados no cargo. Foram objetivos colocados para o novo sistema:

- Permitir a mobilidade interna e flexibilidade na alocação do efetivo, aumentando a capacidade de adaptação a mudanças da empresa;
- Alinhar a capacitação dos profissionais com as demandas estratégicas da empresa;
- Tornar claros os princípios de administração de carreira e remuneração, agregando a percepção de justiça ao sistema;
- Incentivar o desenvolvimento das competências individuais;
- Criar perspectiva de carreira desvinculada da hierarquia e da senioridade;
- Simplicidade na operação e atualização;
- Prover condições de comparabilidade com o mercado.

A visão da empresa é que o alinhamento do sistema com os objetivos estratégicos é obtido através, especialmente, da flexibilidade obtida no efetivo, e por decorrência, do incentivo ao autodesenvolvimento e capacitação individuais.

O SRHC tornou os cargos um aspecto destinado apenas a observar a legislação trabalhista. Na revisão que pretende realizar no modelo a empresa pretende formalizar na DRT um plano que desconsidere cargos e enfatize a progressão em carreiras, segundo a evolução das competências individuais.

As competências foram definidas para o sistema através, inicialmente, de deliberação na direção da empresa, assessorada por consultoria externa. O conjunto de competências definido por esta via foi então submetido ao grupo consultivo, formado por 20 profissionais, oriundos de diversas áreas da empresa, incluindo-se um representante do Sindicato dos trabalhadores. Ao final do processo, foram definidas as carreiras e competências correspondentes, que constam do Anexo 7. Note-se que estas competências praticamente coincidem com as competências determinadas para a Empresa A.

Também como a Empresa A, a Empresa B optou pela caracterização, para cada competência, de um conjunto de Atribuições e Responsabilidades e um conjunto de Requisitos de Acesso, que variam conforme o eixo de carreira e o nível de complexidade. A empresa explicita estes conceitos:

- Requisitos de acesso formam um conjunto de conhecimentos, formação e experiência mínima, exigida para os níveis. Têm caráter cumulativo: os requisitos de um determinado nível devem ser atendidos pelos profissionais em níveis superiores. Estes requisitos são obrigatórios na seleção de novos profissionais, possibilitam identificar a necessidade de capacitação, permitem, quando comparados com os requisitos dos níveis superiores, a visualização dos requisitos necessários para a progressão na

carreira e constituem parâmetros para a avaliação do desenvolvimento dos profissionais.

- **Atribuições e Responsabilidades:** traduzem os resultados esperados dos profissionais em cada nível de complexidade. Têm o papel de disseminar a estratégia e os objetivos da empresa, focar aspectos que agregam valor à organização, visualizar as perspectivas de progressão na carreira e servir como parâmetros para a avaliação do desenvolvimento dos profissionais.

O sistema considera que as competências materializam-se segundo duas vertentes, as funções e atividades e as decisões e ações exigidas dos profissionais.

Esta situação é ilustrada pela figura abaixo.

Fonte: Empresa B

Figura 5-6 - Empresa B - Dimensões das competências

Foram definidos eixos de carreira, que concentram as diferentes funções da empresa, conforme constante do Anexo 8. A figura abaixo demonstra os eixos de carreira criados:

Fonte: Empresa B

Figura 5-7 - Empresa B: Eixos de carreira

As competências foram também alocadas nos eixos de carreiras. Para o eixo gerencial, as competências alocadas foram:

Articulação interna e externa
Orientação estratégica
Orientação dos colaboradores para aprimoramento
Liderança/trabalho em equipe
Gestão de processos de mudanças
Impacto das decisões na organização
Solução criativa de problemas
Planejamento, controle e organização

Fonte: O próprio autor

Quadro 5-2 - Empresa B: competências do eixo gerencial

Para os eixos profissionais são as seguintes as competências alocadas:

Utilização de dados e informações
Articulação interna e externa
Participação e aprimoramento de projetos, processos e produtos
Preocupação com a capacitação
Gestão de recursos e prazos
Resolução de problemas
Tomada de decisão

Fonte: O próprio autor

Quadro 5-3 - Empresa B: competências para os eixos profissionais

A competência Articulação interna e externa é a única comum aos dois grupos. Não há entre as competências escolhidas, um subconjunto não utilizado para fins de remuneração. Quanto ao aspecto de objetividade das descrições das competências, a empresa reconheceu que a competência Solução Criativa de Problemas tem proporcionado alguns problemas relativos à sua interpretação, o que torna o seu uso mais sujeito à subjetividade.

Não há certificação, sendo a avaliação das competências individuais realizada a cada 12 meses, pelos chefes imediatos, após um processo prévio, de auto-avaliação pelos profissionais. O avaliador, para a realização de sua tarefa, recebe um kit específico, com informações da pesquisa salarial de mercado, reajustes salariais nos dois últimos anos e os resultados das avaliações mais recentes.

Após as reuniões para consolidação da avaliação conjunta, os resultados são combinados e alocados no gráfico constante do Anexo 9, que indica as ações a serem adotadas. A empresa reconhece, todavia, que há subjetividade no processo de avaliação e que deve haver desenvolvimento no processo de avaliação, com o objetivo de reduzi-la.

A empresa mantém um sistema de apoio ao desenvolvimento das competências, o que se dá através de cursos internos desenvolvidos pela própria empresa ou por empresas especializadas e também, em grande parte *on-the-job*.

A progressão salarial se dá com base na avaliação das competências e dos requisitos de acesso, realizada nos mesmos moldes relatados para a Empresa A. A evolução vertical, caracterizada pela mudança do nível na carreira, equivale a uma promoção e pode ocorrer se houver vaga. É ainda requisito, que o profissional esteja enquadrado nos dois últimos *steps* do nível salarial corrente. A evolução horizontal caracteriza o aumento salarial no próprio nível de carreira, podendo ocorrer se houver disponibilidade orçamentária, se o último aumento salarial não houver ocorrido a menos de um ano e se for constatada a evolução nas competências e requisitos de acesso.

A implantação do Plano de Carreira e Remuneração por Competência (PCRC), no âmbito do qual foi adotado o SRHC analisado, foi embasada em programa de treinamento de todos os envolvidos no processo, em especial os gerentes, que o receberam de modo mais intenso. Foram realizadas palestras sobre os fundamentos e a operação do PCRC foi divulgada para todo o efetivo. Após a implantação do sistema, a divulgação continua sendo feita para os novos contratados. A empresa entende, entretanto, que há necessidade de uma reciclagem dos profissionais, em razão do tempo decorrido da implantação.

Um ponto importante, a manutenção do equilíbrio externo, dos salários da empresa com os do mercado é apoiada por pesquisa salarial. Esta pesquisa segue os mesmos fundamentos e procedimentos adotados pela pesquisa realizada pela Empresa A e parte da especificação de competências para obter os dados no mercado, abandonando a vinculação com os cargos.

O SRHC desde o seu início vem sendo ajustado, através de medidas operacionais, sem alterações estruturais. Uma revisão focada em aspectos mais específicos será objeto de

próximos desenvolvimentos do SRHC. As melhorias a realizar no SRHC foram declaradas como:

- Criação de avaliações de comportamento e desempenho;
- Melhoria do sistema de treinamento e desenvolvimento para facilitar o autodesenvolvimento, criando-se, por exemplo, cursos na Intranet para auto-utilização.
- Retreinamento dos gerentes na utilização do sistema.

O sistema remunera por competências o salário nominal de todo o efetivo, adotando como remuneração variável a Participação nos Lucros e Resultados. A remuneração variável depende dos resultados organizacionais (30%) e dos salários (70%).

Verificamos ainda que a empresa adota algumas práticas características de empresas de gestão moderna, como pesquisas de clima organizacional, com divulgação de resultados para os funcionários, distribuição de lucros, trabalho em equipes e divulgação dos resultados financeiros para os profissionais, horário móvel, banco de horas, universidade corporativa. As metas físicas são acompanhadas e divulgadas pela Intranet.

A empresa reconhece risco de contestações do SRHC em razão de sua interpretação peculiar do princípio trabalhista da isonomia, entretanto não adotou nenhuma medida especial, entendendo que o sistema é fruto de acordo entre a empresa e os profissionais, mediado pelo sindicato, que participou das discussões para a elaboração do SRHC. Esta posição é objeto de revisão e deverá gerar como providência preventiva o registro do plano na DRT.

A empresa entende que um ponto fundamental para o sucesso do SRHC é um trabalho de comunicação intenso, tornando claros para os profissionais as características e fundamentos do modelo. Secundariamente enfatiza a ênfase no desenvolvimento e

crescimento dos profissionais, no desenvolvimento das habilidades e competências, o apoio formal da direção, o envolvimento dos gerentes funcionais e o treinamento para a implantação do sistema. Entre os fatores que concorrem para o insucesso destacam-se os treinamentos deficientes, a falta de oportunidades para desenvolvimento das competências, a resistência de gerentes, as interpretações restritivas da legislação trabalhista e um fraco trabalho de comunicação.

A empresa mantém em sua Intranet um acesso às informações relativas ao SRHC.

Cabe também registrar que uma das preocupações atuais relatadas pela empresa é com o correto funcionamento da remuneração variável, o que deverá decorrer da melhoria dos processos de avaliação de desempenho empregados na empresa.

5.3.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa

A empresa, apesar de não possuir indicadores, entende que o sistema adotado proporcionou resultados como o estímulo ao desenvolvimento e autodesenvolvimento de habilidades e competências requisitadas pelos objetivos estratégicos da empresa, maior qualificação do efetivo, aumento da autonomia operacional dos profissionais, aumento da produtividade do efetivo, melhoria na qualidade dos serviços, maior integração dos subsistemas de RH, aumento da flexibilidade de atuação dos profissionais, redução do número de funções, maior envolvimento dos profissionais com os objetivos estratégicos da empresa e maior adaptabilidade do efetivo a mudanças organizacionais, com aumento da possibilidade de aproveitamento interno quando do surgimento de novas posições. Da mesma forma, entende a empresa que uma das maiores vantagens obtidas é a fixação de critérios claros e amplamente conhecidos para a progressão na carreira.

Do ponto de vista dos profissionais a empresa entende que se verificou o crescimento da empregabilidade e qualificação profissional, o sentimento de maior envolvimento e entendimento da gestão salarial, a visibilidade das oportunidades independente de antigüidade ou senioridade.

A empresa entende que os objetivos inicialmente estabelecidos foram totalmente alcançados, e demonstra plena satisfação com o sistema, que qualifica como tendo excedido as expectativas.

A empresa informa redução de custos com a administração dos salários, e o pequeno impacto da implantação na folha. Com relação ao posicionamento por parte do Sindicato, a empresa entende que há apoio, embora ocorram questionamentos.

Como problema decorrente do modelo é reconhecido o aumento dos custos de treinamento e desenvolvimento, e, como decorrência da cultura de mercado, um desconforto com a substituição dos cargos como referência, pela carreira. Reconhece ainda a empresa que os profissionais passaram a conviver com a necessidade de comprovar o desenvolvimento de competências para o recebimento de aumentos salariais, o que não ocorria com o modelo anterior, bem como em parte dos casos os profissionais passaram a arcar com maior responsabilidade e atribuições. Acrescente-se que não há indicadores que permitam a comprovação destas conclusões.

5.4 – A Empresa C

5.4.1 – Dados Gerais

A empresa C é uma empresa pública, *holding* de concessionárias de geração e transmissão de energia elétrica, com atuação de cunho político normativa em todo o território

nacional. O seu escritório central localiza-se na capital do estado do Rio de Janeiro, onde se concentra a maior parte do seu efetivo. A empresa, criada em 1961, tem como principal objetivo promover estudos e projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações, destinadas ao suprimento de energia elétrica do país.

A empresa é executora da política nacional de energia elétrica, cabendo-lhe o papel de planejar, financiar, coordenar e supervisionar os programas de construção, ampliação e operação dos sistemas de geração, transmissão, distribuição e os programas de conservação de energia elétrica. É também a principal financiadora do desenvolvimento do setor elétrico, atuando como órgão de gestão empresarial e de assistência técnica às concessionárias. A empresa é responsável pelas pesquisas de técnicas e processos ligados ao setor elétrico, incentiva o desenvolvimento da indústria nacional de equipamentos e materiais e colabora na realização de estudos de preservação do meio ambiente e fontes alternativas de energia.

A empresa, que está incluída no Programa Nacional de Desestatização, atuando ativamente na privatização de empresas do setor, provê respaldo técnico financeiro na desestatização de empresas estaduais, através da gestão compartilhada, com o propósito de sanear financeiramente as empresas em processo de privatização, o que a leva a introduzir internamente, em suas controladas e nas concessionárias, novas técnicas de gestão.

A reorganização de sua estrutura de atuação, passando de empresa *holding* das empresas geradoras de 60% da energia elétrica do país para sua nova forma de atuar, inserida em um ambiente tendendo para o aumento gradativo da competitividade, exigiu a reforma de sua estrutura administrativa e de seus processos de gestão, em paralelo com alto investimento em treinamento e desenvolvimento de seu efetivo. A empresa tem investido significativamente na modernização de sua infra-estrutura de informatização e acesso via Internet. Realizou-se um programa de desligamento incentivado, através do qual deixaram a

empresa 291 profissionais. Ao final de 2000, o efetivo da empresa atingiu 720 empregados, mantendo-se desde esta data estável.

No contexto de sua reorganização a empresa C verificou a necessidade de rever seu sistema de carreira e remuneração, procurando assegurar sua adequação como instrumento de incentivo à “focalização das competências individuais na busca da efetividade da empresa e nos resultados alcançados pelos empregados”, como consta da documentação de apoio à implantação do SRHC, na Empresa C denominado Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR).

5.4.2 – O SRHC da Empresa C

O SRHC da Empresa C foi adotado em maio de 2001, estando, quando de nossa visita, praticamente no final de sua fase de implantação. A empresa iniciou os primeiros estudos e formulações em 1998, com um primeiro estudo e geração de um plano inicial, que foi posteriormente reformulado, em razão de redefinições no perfil de atuação da empresa, da criação de outros órgãos governamentais destinados à gestão do setor elétrico brasileiro, de restrições orçamentárias e do redimensionamento de seu efetivo.

O sistema de remuneração anterior, tratava a estrutura de cargos e de salários sem considerar a realidade do mercado, constituindo-se basicamente de uma tabela salarial estabelecida segundo critérios governamentais voltados para a administração de suas empresas. Não era portanto, sequer um sistema de remuneração voltado à manutenção de algum tipo de equilíbrio com as práticas do mercado, mas um sistema destinado a contemplar uma situação de equilíbrio interno, tomando como base as práticas salariais das empresas governamentais. Esta estruturação rígida e voltada para o interior do sistema mostrou-se incapaz de remunerar adequadamente os seus profissionais e impedir a evasão de

profissionais qualificados para um mercado que entrava em processo de privatização e competitividade.

O SRHC foi adotado, tendo como principal objetivo proporcionar a estruturação das carreiras e salários da empresa, provendo os funcionários com claros critérios para a ascensão em suas carreiras e para a progressão salarial. Busca-se também a melhoria da efetividade da empresa e dos resultados alcançados pelos profissionais individualmente. A expectativa da empresa é a elevação do nível de comprometimento e qualidade do trabalho dos seus funcionários, a melhoria do ambiente interno e o aumento da sinergia entre todos os agentes do processo. A escolha do SRHC como alternativa adequada para a empresa ocorreu já na primeira fase dos trabalhos, em 1998, em função de características da empresa que sugeriam a conveniência deste modelo: caráter multifuncional dos cargos existentes, necessidade de obter-se melhor desempenho, necessidade de promover o desenvolvimento individual e da organização, fomentar a flexibilidade, envolvimento e adaptação do empregado à empresa, que, relembramos, inseria-se em um processo de alteração fundamental de sua forma de atuação.

A flexibilidade para incorporar mudanças decorrentes da evolução do perfil da empresa, sem sofrer a ruptura de seus princípios, foi um requisito colocado pela empresa. Foram ainda definidos como requisitos para o SRHC a prevenção de conflitos trabalhistas, a clareza nas decisões e comunicações amplas com os empregados, bem como a integração com os demais subsistemas de Recursos Humanos.

Uma característica fundamental do modelo adotado foi o agrupamento dos cargos existentes em carreiras, que receberam a denominação de cargos amplos. Foram criados três cargos amplos, denominados Analista de Nível Superior (ANS), Assistente Técnico Administrativo (ATA) e Auxiliar de Apoio Administrativo (APA), que englobaram respectivamente os cargos de nível superior (ANS), os de nível técnico e administrativo

(ATA) e os de suporte e operacionais (APA), permanecendo ainda com suas denominações originais os cargos cuja regulamentação é objeto de legislação específica, como por exemplo, médicos e operadores de computador. Os cargos amplos admitem ainda uma sub qualificação, a Área Profissional. Assim, um profissional cujo cargo anterior fosse Engenheiro, no SRHC passou a ocupar o cargo de ANS, na área profissional de Engenheiro. Este recurso pretende elidir problemas trabalhistas decorrentes da supressão dos cargos.

Os cargos amplos foram divididos em estágios, caracterizados por exigirem conjuntos de habilidades e competências diferentes. Foram criadas novas tabelas salariais, correspondentes aos cargos amplos e aos seus estágios, tendo ocorrido o enquadramento automático dos salários nas novas tabelas, sem alteração de valores.

As competências foram selecionadas pela área de Recursos Humanos, assessorada por consultoria especialmente contratada. Após a escolha das competências, por cargo amplo, foram ouvidos gerentes funcionais das áreas envolvidas para refinamento das competências definidas. Foram ainda determinados pesos para as competências em cada estágio. A escolha das competências e a elaboração do SRHC através de um grupo reduzido de profissionais, foi, na opinião da empresa, vantajosa, pois permitiu alcançar mais rapidamente a homogeneidade dos critérios e agilizou a elaboração e aprovação do plano nas instâncias superiores da administração. O conjunto de competências selecionado para cada cargo amplo encontra-se discriminado no Anexo 10.

A seguir, os profissionais foram avaliados do ponto de vista de suas competências individuais, utilizando-se para tanto os mapas para avaliação de competências (Anexo 11).

Note-se que as avaliações, traduzidas em pontos, remeterão os profissionais para quatro categorias, C1, C2, C3 ou C4, que significam competência respectivamente insuficiente, parcial, suficiente e elevada (Anexo 12).

O SRHC trabalha com a avaliação também dos resultados obtidos pelos profissionais e medidos referentes a metas pré-estabelecidas. As metas e suas ponderações são estabelecidas entre chefes e subordinados e derivam das metas das unidades, podendo ser associadas à melhoria de processos, redução de custos, implantação de novas rotinas. Os resultados obtidos, traduzidos em pontos, remetem à classificação nas categorias R1, R2, R3 e R4, respectivamente resultado não alcançado, alcançado parcialmente, alcançado e superado (Anexo 13).

As avaliações são realizadas a cada 12 meses. São responsabilidade do chefe imediato e são submetidas sucessivamente às análises do chefe do chefe, do Comitê Departamental, do Comitê de Avaliação de cada diretoria e pelo Comitê Empresarial, a quem cabe assegurar o equilíbrio das avaliações na empresa. O profissional recebe a comunicação da avaliação final pelo seu chefe, após as diversas instâncias concluírem suas análises e, nesta ocasião, traçam conjuntamente um novo plano de aquisição, desenvolvimento ou aperfeiçoamento das competências / habilidades. Desta avaliação emergirão também as majorações salariais e possíveis promoções de estágios salariais. O Anexo 14 mostra as matrizes de Competências e Resultados e de Áreas de Reconhecimento e Retribuição.

Os profissionais classificados nas áreas de excelência são elegíveis ao recebimento de aumento salarial de dois steps na tabela salarial e os classificados nas áreas de suficiência são elegíveis a um *step*. Os classificados na área crítica não recebem aumentos reais. Note-se que tais aumentos salariais são aumentos reais, sendo que os aumentos decorrentes de dissídios coletivos ou decorrentes da legislação, não são tratados por este sistema.

Os resultados das avaliações são também utilizados para a geração de ações destinadas ao desenvolvimento das habilidades e competências. Parte deste desenvolvimento ocorre por meio de cursos e parte *on-the-job*. A empresa fica prejudicada ao empregar o conceito de

competências em seu subsistema de Recrutamento e Seleção, já que as admissões somente ocorrem através de concurso público.

A implantação foi precedida de amplo treinamento, com a elaboração de vasto material promocional, como Guia do empregado, apostilas para gestores, divulgação em painel de notícias, rede Intranet e sistema de cartas-resposta. Houve inclusive a elaboração de um filme para apoio às palestras de treinamento dos gestores.

A divulgação do programa é contínua, sendo as principais notícias sobre o sistema encaminhadas aos profissionais através de e-mail. Há também um endereço de e-mail específico para o encaminhamento de dúvidas por parte dos profissionais.

A empresa conta ainda com um processo de remuneração variável baseado em Participações em Lucros e Resultados, porém tal sistema ainda é considerado incompleto do ponto de vista dos critérios utilizados para definição das participações individuais. Uma cogitação da administração é, de algum modo ainda não definido, utilizar as avaliações de competências como critério adicional na atribuição de participações nos lucros. O SRHC é focado no salário base, constituindo um instrumento de ordenação das condições de progresso na carreira e de equilíbrio na gestão salarial.

A empresa adota práticas de Recursos Humanos usuais em grandes empresas estatais, porém não relata práticas de gestão participativa. Os fluxos de informação seguem padrões tradicionais e há um número grande de níveis hierárquicos.

Do ponto de vista preventivo, em relação à legislação trabalhista, a principal medida adotada foi a adoção das carreiras com a denominação formal de cargos amplos e com a definição de áreas profissionais. Esta medida foi adotada com o propósito de manter o respeito às disposições da legislação trabalhista com relação à isonomia salarial e, simultaneamente, romper com o paradigma do cargo como base para a gestão de Recursos Humanos.

5.4.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa

A empresa ainda não se considera em condições de relatar resultados, em razão da implantação recente do plano. Entretanto, um benefício foi apontado como consequência do processo de implantação do SRHC: a abertura de um canal de negociação mais claro entre gerentes e funcionários.

Foram também apontados como fatores de sucesso o apoio da direção da empresa, em especial o comprometimento da área de RH, responsável pela sugestão de reformulação do sistema e de sua implantação. Nos estudos preliminares, relatados por Coda (1999), também apontados como pontos importantes para a implantação do SRHC, uma vez que forneceram a base conceitual para o desenvolvimento do sistema finalmente implantado, ficou patente para a área de Recursos Humanos que a solução inicialmente procurada, de aperfeiçoar o sistema de remuneração existente era ainda deficiente, porque ainda manteria os fundamentos do sistema, ligados à estrutura de cargos e que não mais mantinha compatibilidade com a nova realidade de atuação da empresa.

Um terceiro ponto de sucesso para a implantação do SRHC, mencionado pela empresa, foi a participação de poucos profissionais em sua elaboração, o que teria levado a uma convergência mais rápida quanto às competências a adotar e uma menor influência da cultura conservadora, ainda vigente na empresa e ligada à sua estrutura organizacional e ao formalismo próprio da administração pública.

Ressalte-se que esta cultura, dita formalista e paternalista, não valorizadora de resultados foi apontada como o maior obstáculo encontrado para a implantação do sistema, tendo exigido grande esforço de comunicação, incluindo a campanha de endomarketing adotada pela empresa, como reforço à aceitação do SRHC, que claramente contraria tal cultura.

5.5 – A Empresa D

5.5.1 – Dados Gerais

A empresa D é fabricante de aviões, ocupando posição de destaque no segmento de aeronaves comerciais de médio porte. Fundada em 1969, foi privatizada em 1996. Sua sede localiza-se no interior do estado de São Paulo, onde se situam outras de suas unidades. A empresa possui também escritórios no exterior, desenvolvendo atividades de suporte técnico a clientes, e atividades de suporte comercial e administrativo.

A empresa foi a primeira iniciativa brasileira, de porte, na indústria aeronáutica, tendo inclusive absorvido algumas outras empresas mais antigas, de menor dimensão e representatividade. O período anterior à privatização caracterizou-se pela baixa competitividade da empresa, pela sua consolidação como desenvolvedora e produtora de aeronaves, e pela abertura de mercados no exterior. Nesta fase, em que a empresa tinha como principal acionista o governo federal, a empresa traça o seguinte cenário: forte co-gestão governamental nas decisões da empresa; lideranças com pouca autonomia para a tomada de decisões; descontinuidade de planos e programas existentes; cultura organizacional fortemente valorizadora do desenvolvimento de processos e tecnologia e dificuldades econômicas, financeiras e de vendas.

Do ponto de vista da administração de Recursos Humanos, o cenário assumia, ainda dentro do panorama relatado pela empresa, a seguinte feição: ausência de uma gestão integrada de RH; administração de RH com ênfase nas rotinas trabalhistas e os aspectos legais; ênfase na tecnologia como geradora de resultados empresariais; desenvolvimento de recursos humanos sem enfoque estratégico; deficiências nos processos de comunicação entre o corpo gerencial e os demais profissionais; baixa renovação dos quadros funcionais; ausência

de perspectivas profissionais para os funcionários e comprometimento do clima organizacional. Tal cenário, e dentro dele a inexistência de política eficaz de gestão da remuneração, provocavam distorções salariais, elevado salário médio, grande número de desvios de cargo (criação de funções para justificar salários mais elevados), inexistência de um instrumento para o planejamento de carreiras, excesso de cargos e paralisação de processos de gestão de RH, como por exemplo o de avaliação de desempenho, não procedidas desde 1987.

Após a privatização, a empresa passou por um processo de modernização de sua gestão, de valorização dos recursos humanos e de redefinição de políticas. Assim, foram dirigidos esforços para temas como: foco empresarial na satisfação do cliente; reconstrução do diálogo entre administração e empregados em bases mais abertas; criação de nova política de carreiras e remuneração; priorização de produto específico; reconstrução da credibilidade da empresa; cumprimento de cronogramas de entrega de produtos; ênfase nos serviços prestados aos clientes. O resultado deste esforço de modernização levou à mudança do foco estratégico, priorizando resultados, o aumento da competitividade, com políticas redefinidas, com objetivos e metas claros, e com produtos de sucesso nos mercados nacional e internacional.

A empresa passou a enfrentar situações de conflito no mercado internacional que reafirmam a importância que assumiu. Recebeu aporte de US\$ 520 milhões de novos acionistas, alguns dos quais também fabricantes tradicionais de aeronaves, de renome internacional. Um fato importante foi a aquisição, no processo de privatização, de parte do capital da empresa por seus funcionários, através da constituição de uma cooperativa para esta finalidade. A empresa entende-se muito mais produtiva e expande suas instalações para atender à demanda por seus produtos. Recentemente a empresa lançou uma aeronave de maior porte, abrindo perspectivas de ampliação de seu espectro de atuação. Este novo cenário exigiu

de sua área de Recursos Humanos uma atuação no sentido de suportar este esforço e posicionar-se como provedora de serviços e sistemas capazes de alinhar-se com os objetivos estratégicos da empresa.

Cabe ressaltar que o efetivo da empresa é em sua maior parte constituído por profissionais de grande especialização, o que ocorre tanto para os profissionais de formação superior quanto para os demais. No caso específico dos profissionais de nível superior há grande número de profissionais egressos das escolas de engenharia de maior renome no país, parte significativa dos quais com mestrado e doutorado.

Este foi o contexto em que a Empresa D optou por adotar um novo sistema de remuneração, baseado em habilidades e competências.

5.5.2 – O SRHC da Empresa D

O SRHC foi adotado em 1996, no bojo das inovações de gestão adotadas pós-privatização. Seu principal objetivo foi o desenvolvimento de um plano de cargos, remuneração e carreira, integrado a um sistema de gestão de recursos humanos que tenha como foco principal o desenvolvimento de pessoas com base na aquisição de qualificações, competências e habilidades. Como objetivos complementares estão o alinhamento do sistema de remuneração com os objetivos estratégicos da empresa e a definição de perspectivas de carreira e recompensa para os profissionais.

O sistema de remuneração anterior era baseado em pontos, de base funcional. A empresa entende que este sistema não tinha uma concepção estratégica, não estava vinculado aos objetivos da empresa, não propiciava incentivo ao desenvolvimento dos profissionais e não tinha uma clara vinculação com a estrutura de carreiras da empresa. Havia excesso de cargos e distorções salariais, tanto no sentido de salários acima quanto de salários abaixo dos

níveis praticados pelo mercado. O foco era o salário básico e não havia um processo de remuneração variável, o que impedia recompensar o desempenho sem produzir efeitos duradouros nos salários e por consequência, distorções. A ausência de uma opção para recompensar o desempenho produziu também a criação de cargos cuja finalidade foi permitir o pagamento de salários base mais elevados.

A empresa, adotou o SRHC por considerá-lo um instrumento capaz de estimular o desenvolvimento de habilidades e competências, extremamente necessárias no ambiente de alto conteúdo tecnológico e competitivo, característico da indústria aeronáutica.

O SRHC adotado não eliminou os cargos. Antes disto, o sistema focou-se na manutenção do conceito de cargos (tendo o trabalho de reestruturação reduzido o número de cargos de 1298 para 277), porém busca associar as habilidades e competências que servem de base para a remuneração, aos perfis dos cargos. Os conjuntos de habilidades e competências foram determinados pelos gestores funcionais e técnicos das áreas funcionais, realizando análises de cada cargo de sua área. O processo foi coordenado por consultoria especializada, que consolidou os resultados destes levantamentos e em conjunto com a área de RH e gestores funcionais definiu para cada cargo o instrumento denominado Indicador de Qualificações, Competências e Habilidades, utilizado para a execução das avaliações dos funcionários e seus enquadramentos salariais e funcionais. As figuras abaixo demonstram os passos utilizados pela empresa para a implantação do SRHC e o Anexo 15 mostra o conteúdo do Indicador de Qualificações, Competências e Habilidades.

Fonte: Empresa D

Figura 5-8 - Empresa D: Fase 1 da implantação

Fonte: Empresa D

Figura 5-9 - Empresa D: Fase 2 da implantação

Os cargos foram agrupados em grupos ocupacionais: operacionais, administrativos, técnicos, profissionais, engenheiros e lideranças. O instrumento para a avaliação dos profissionais é o Indicador. Os resultados das avaliações são quantificados pela planilha mostrada na figura abaixo e o total de pontos obtidos é utilizado para determinar a posição do profissional na faixa salarial correspondente ao cargo. A construção destas faixas apoia-se em resultados de pesquisas salariais para um conjunto de cargos-chave. A empresa estabelece uma correspondência, cargo a cargo, entre as faixas salariais e a pontuação obtida pelos profissionais no Indicador.

AVALIAÇÃO ANTERIOR			AVALIAÇÃO À REALIZAR				
Módulo:		FATORES/ INDICADORES (Ter em mãos a descrição dos Módulos)	Indique o Módulo:				INDICAR CARÊNCIAS E AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO
%	Ptos		Ideal %	Real %	Peso	Pontos	
			100		1,50		
			100		1,50		
			100		1,00		
			100		1,00		
		Resultados					

Fonte: Empresa D

Figura 5-10 - Empresa D: Planilha para quantificação das avaliações

Os resultados das avaliações permitem também o planejamento do treinamento para o desenvolvimento das habilidades e competências dos profissionais. Da mesma forma, a seleção dos novos profissionais baseia-se nos requisitos determinados para cada cargo.

As avaliações são realizadas anualmente, pelos chefes imediatos e, condicionadas pela disponibilidade orçamentária, permitem as promoções verticais, com mudanças de cargos dentro do mesmo grupo ocupacional e as promoções horizontais, com crescimento salarial dentro do mesmo cargo. A evolução salarial corresponderá então, à evolução da pontuação do profissional no Indicador de Qualidade, Competências e Habilidades.

A implantação, realizada nas duas etapas relatadas, exigiu treinamento em cada uma delas, tanto para o processo de levantamento das habilidades e competências de cada cargo como também para a realização das avaliações dos profissionais. Os treinamentos foram realizados na forma de seminários, inicialmente abordando temas comportamentais e a seguir focando no método de avaliação. A empresa criou um manual para os avaliadores e o mantém permanentemente atualizado, além de prover o treinamento dos novos gestores, assim que contratados.

O SRHC trata exclusivamente dos salários-base. O que fundamenta esta decisão é a Política de Remuneração Fixa da empresa: *“Mesmo exercendo cargos iguais, invariavelmente as pessoas são diferentes com relação à adaptabilidade, maturidade, qualificação, competência e habilidade. Por esse motivo, salário e carreira devem ser tratados em nível individual, respeitando-se as características e situações de cada indivíduo”*. A remuneração variável toma como base para a distribuição de lucros e resultados o desempenho do profissional, medido em relação a objetivos previamente estabelecidos.

A empresa adota também práticas como a realização de pesquisas de clima organizacional, o trabalho em times, a participação acionária dos empregados (cerca de 10% do capital da empresa). Os resultados financeiros e as metas físicas da empresa são usualmente divulgados para os funcionários.

A empresa não adotou nenhuma medida específica junto à DRT, como registro de plano de cargos e salários ou junto ao Sindicato dos funcionários, de vez que todas as avaliações, que resultam em classificações e enquadramentos salariais são, em princípio, objeto de consenso entre chefe e profissional avaliado e são validadas por ambos, que as assinam. A empresa entende que esta avaliação caracteriza acordo entre as partes e o reconhecimento de ambos de que há diferenças de habilidades e competências entre os profissionais. Não foi relatado registro de contestações deste procedimento na Justiça do Trabalho.

O SRHC não conta com mecanismos especiais de divulgação, ainda porque, informa a empresa, já opera em regime de normalidade. Passada a fase de implantação, em que a comunicação voltada para o SRHC foi intensa, são feitas abordagens específicas nos processo de integração de novos profissionais e, para os avaliadores, é distribuído um manual de avaliação e operação do sistema. Da mesma forma, não há um sistema de treinamento específico para o SRHC. Quanto ao desenvolvimento das habilidades e competências requeridas pelos cargos, há os programas de treinamento e desenvolvimento institucional e técnico da empresa, que provê o suporte necessário, em caráter de rotina.

5.5.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa

A empresa não dispõe de indicadores específicos com relação aos resultados obtidos através do SRHC. A empresa afirmou que do ponto de vista de satisfação com as práticas de remuneração sua pesquisa de clima indica alto nível de satisfação por parte dos profissionais. As principais vantagens que a empresa reconhece pela adoção do SRHC são o estímulo ao desenvolvimento de habilidades e competências individuais, alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, integração dos subsistemas de RH e, em especial, visibilidade para os profissionais, das suas perspectivas de crescimento na empresa, bem como sentimento de

justiça com relação aos salários recebidos e controle dos custos com a folha de pagamento, de vez que os aumentos salariais concedidos correspondem a contrapartidas claras no tocante à qualificação e desenvolvimento dos profissionais. Com relação ao aumento dos custos da folha de pagamento, quando da implantação, a empresa reconhece aumentos médios de 2% na primeira etapa e de 6% na segunda.

Com relação aos objetivos estabelecidos para o SRHC quando de sua concepção a empresa os considera plenamente atingidos, relatando satisfação com relação o sistema. Como aperfeiçoamentos necessários ao SRHC são previstos:

- a utilização de pesquisa salarial que permita o conhecimento de dados comparativos com o mercado internacional (mercados da indústria aeronáutica). A opção é por pesquisa produzida por consultoria internacional, com método baseado em fatores, entre os quais são inseridas habilidades e competências;
- um esforço intensivo no treinamento dos gerentes, os avaliadores, para aumentar o seu envolvimento como gestores do efetivo e, por via de consequência, o compromisso com a correta utilização do SRHC.
- A empresa considera que os principais fatores que colaboraram para o sucesso de seu SRHC foram o apoio da direção, a cultura de inovação e o fato de que o sistema introduziu a descentralização das avaliações, o que gerou a necessidade de capacitação dos gerentes.

Como principais obstáculos foram relatados:

- A expectativa, ligada aos hábitos consolidados na empresa, à época da implantação do SRHC, de que caberia a RH apresentar um instrumento de avaliação simples e de rápida utilização, sem necessidade de maior envolvimento dos gestores funcionais;

- O alheamento de parte dos gestores, que priorizavam fortemente a atuação técnica e colocavam em plano secundário a gestão do efetivo;
- A necessidade de gerenciar o tempo de modo que o trabalho de avaliação não viesse a prolongar-se indefinidamente, por efeito do alheamento dos gestores.

A implantação do SRHC é considerada um forte fator de aproximação da unidade de RH com o quadro gerencial, uma vez que a determinação das competências necessárias aos cargos e o processo de avaliação aproximaram a unidade das áreas técnicas e exigiram um maior envolvimento e conhecimento, por parte de seus profissionais, das peculiaridades do negócio, incentivando por parte das unidades técnicas a consideração da necessidade de aprimoramento da gestão de seus efetivos.

5.6 – A Empresa E

5.6.1 – Dados Gerais

A Empresa E atua no setor de medicina diagnóstica e saúde preventiva e informa ser a maior empresa do ramo na América Latina. Sediada em São Paulo, atua em 11 cidades nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais.

Atende cerca 13 mil pacientes diariamente em suas cerca de 90 unidades, realizando mais de mil opções de exames e empregando tecnologia de ponta na área. A empresa tem um efetivo de aproximadamente 3000 funcionários, que em sua maioria dedicam-se ao atendimento de clientes, o que ocorre em grande parte das vezes sob condições de intensa tensão emocional.

O mercado em que a empresa atua passa no momento por uma forte competição, baseada em tecnologia, conhecimento e qualidade de atendimento. A empresa disputa a primazia do setor, e encontra-se em plena expansão, com seguidas aquisições de outras empresas, razão pela qual empreende intenso esforço de reestruturação e de fundamentação da expansão, procurando consolidar suas políticas e disseminar suas práticas de modo consistente em seu efetivo, agora ampliado.

Para sustentar este esforço, decidiu adotar um sistema de gestão de recursos humanos por competências, em cujo contexto inseriu seu programa de remuneração, objeto desta análise.

5.6.2 – O SRHC da Empresa E

O SRHC da Empresa E foi implantado há um ano com os objetivos de alinhar as práticas de remuneração da empresa às suas formulações estratégicas e, simultaneamente, definir perspectivas claras de carreira para os seus profissionais.

Estes objetivos inserem-se no contexto da opção pela gestão de RH através da aplicação do conceito de competências aos processos de recrutamento e seleção, gerenciamento de carreiras, treinamento e desenvolvimento gerencial e remuneração.

O SRHC é, portanto, parte de um sistema de gestão, e os seus objetivos foram estabelecidos de tal modo que o SRHC não se constitua em instrumento isolado, mas que reforce a eficácia do sistema de gestão de RH por competências.

Fonte: Empresa E

Figura 5-11 - Gestão por competências na Empresa E

O sistema de remuneração anterior, de base funcional, classificava os cargos com base em pontos. Como a empresa não percebia no sistema condições de incentivar a aquisição das habilidades e competências que pretende ver desenvolvidas em seus profissionais, nem o julgava alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, além de não estabelecer claras perspectivas de carreira para os funcionários, decidiu por sua substituição, passando a remunerar o indivíduo e não o cargo.

A empresa criou carreiras, vinculadas aos processos de trabalho existentes na empresa, que são agrupados em dois grandes blocos.

Fonte: Empresa E

Figura 5-12 - Empresa E - Processos de Trabalho

O primeiro bloco, envolve os processos ligados à operação da empresa e engloba desenvolvimento e implantação de produtos, marketing, desenvolvimento e administração de clientes, atendimento de clientes, processamento dos exames, gestão da informação médica e pós-laudo. Já os processos de suporte, componentes do segundo bloco, são a gestão de materiais, de logística e serviços, de tecnologia da informação, de pessoas, de finanças, da qualidade, do desenvolvimento organizacional, bem como os processo de gestão integrada e estratégica. As carreiras são relacionamento, operacional, suprimentos, informática, pessoas/apoio, financeira e gestão integrada. Em cada uma das carreiras há dois cargos: Apoiador e Especialista. Estes cargos englobam a quase totalidade dos cargos existentes quando da implantação do SRHC. No caso específico da carreira de gestão integrada há o cargo Gestor. Para um pequeno número de cargos, cujo exercício é regulamentado por legislação específica, foi mantida a denominação original, porém ocorreu o enquadramento

nas carreiras correspondentes e a determinação das competências foi realizada e fundamenta os processos de gestão de RH.

As competências foram definidas após o mapeamento dos processos. O critério predominante em sua determinação foi o alinhamento com o objetivo estratégico de melhoria radical dos processos de garantia da qualidade nos serviços prestados, uma vez que a empresa optou por competir em um nível elevado de qualidade e atendimento ao cliente. A figura abaixo mostra o conceito adotado.

Fonte: Empresa E

Figura 5-13 - Empresa E: Tipos de competências

São exemplos de Competências Estratégicas a Efetividade Operacional e o Trabalho em Equipe. São exemplos de Competências de Processos a Capacidade de Realizar o Processo de Atendimento, a Capacidade de Trabalhar com o Cadastro Comercial, a Capacidade de Divulgar os Produtos da Empresa ou a Elaboração de Programas de Treinamento. Entre as Competências Individuais podem ser relacionadas como conhecimentos as Técnicas de Apresentação, Microinformática e de Técnicas de Entrevista. Nesta categoria, apresentam-se como habilidades a Negociação, a Comunicação escrita, o Relacionamento Interpessoal e a Comunicação Verbal.

As competências foram determinadas por comitês de gestores da empresa. As competências Estratégicas, constantes do Anexo 16, foram definidas pela direção da empresa, em conjunto com a área de RH e a consultoria contratada para a definição do modelo e são consideradas básicas para que seja cumprida a missão e realizada a visão da empresa. Entende-se que devem ser desenvolvidas por todos os profissionais, independente dos processos com os quais lidem e não são consideradas para efeito de remuneração. Já as competências de Processos e as Individuais, consideradas evolutivas, foram selecionadas por grupos de gestores dos processos e fazem base para o sistema de remuneração, com exceção das competências individuais caracterizadas como comportamentos.

Os profissionais são avaliados, anualmente, por seus chefes, que tomam como referências as competências dos processos em que estão inseridos e os níveis de satisfação destas competências, bem como as competências individuais.

A figura a seguir apresenta uma planilha utilizada para avaliação.

Aplicação Prática - exemplo					
Competências apresentadas: 8					
Competências Evolutivas	Proficiência				
	1	2	3	4	5
Realizar o processo de Atendimento		X			
Trabalhar com cadastro comercial			X		
Divulgar produtos e serviços		X			
Técnicas de apresentação			X		
Técnicas de negociação			X		
Análise de indicadores		X			
Relacionamento interpessoal		X			
Micro informática		X			
Média	2,5				

Legenda:

0 - Não possui
1 - Mínimo
2 - Baixo
3 - Médio
4 - Alto
5 - Máximo

Fonte: Empresa E

Figura 5-14 - Empresa E - Planilha de avaliação

No caso do exemplo, o profissional foi avaliado e recebeu a média 2,5, o que o coloca na posição de atendimento a 50% do bloco de competências relativas à sua carreira. Do ponto de vista da remuneração este resultado o posicionaria na metade de sua faixa salarial. Entretanto, as avaliações fornecem subsídios para outras ações, como exemplifica a figura abaixo.

Ações Decorrentes

- **Impacto no salário: manter / aumentar**
- **Plano de Desenvolvimento**
- **Inventário das competências por processo**
- **Ações de gestão do conhecimento**
- **Análise do budget**

Fonte: Empresa E

Figura 5-15 - Empresa E - Ações decorrentes da avaliação

A figura a seguir mostra exemplos de graduação dos níveis de proficiência, que embasam as avaliações.

Aplicação Prática – Níveis de Proficiência
<p><i>Grau 5 – máximo</i></p> <p>Competência com grau de proficiência que permite tomar decisões que impactam em uma diversidade de eventos. Tem que atuar em ambiente de constante mudança, lidando com um número excessivo de variáveis para serem mapeadas. Percebe as interconexões entre as variáveis dentro do processo e no ambiente interno e externo e precisa ajustá-las continuamente, considerando os efeitos internos e ambientais de segunda e terceira ordem.</p> <p>Obs.: Todas as partes do problema são utilizadas na solução. Busca um resultado desejado, misturando idéias para alcançá-lo; Utiliza o não usual / não conhecido como uma fonte de possíveis soluções; Alternativas são prontamente geradas; Domina e pode treinar pessoas na área do conhecimento.</p>

Fonte: Empresa E

Figura 5-16 - Empresa E: Orientação para avaliação de competência

Aos pontos obtidos na avaliação corresponde uma posição na escala salarial, que deve corresponder ao salário real do profissional. O reenquadramento salarial poderá ocorrer, dependendo apenas da disponibilidade orçamentária.

Os salários são correlacionados ao conjunto de competências definido para a carreira. O menor salário corresponde ao domínio, em grau mínimo, de uma única competência e o maior ao domínio em grau máximo de todas as competências elencadas para a carreira. A empresa trabalha com faixas amplas, de sorte a contemplar as variações necessárias ao longo da carreira.

A progressão salarial não é automática, ficando condicionada à necessidade de utilização da competência adquirida, o que pode ser imediato ou não. O critério para a concessão do aumento também envolve disponibilidade orçamentária.

Como o sistema é integrado, outros processos de RH estão atrelados a estas avaliações. Assim, um plano de desenvolvimento de competências é gerado após as avaliações, sendo que para os profissionais mais antigos o plano já existente é atualizado. Da mesma forma, conhecidas todas as avaliações, é atualizado o inventário de competências por processo, o que além de fornecer dados para o planejamento das atividades de desenvolvimento e treinamento, permite instantaneamente conhecer os recursos de competências da empresa, planejar mobilidade interna e considerar promoções.

O equilíbrio salarial com o mercado é obtido através da realização de pesquisas salariais. Estas pesquisas são realizadas no formato tradicional, estabelecendo a comparação de cargos-chave, cujos valores são empregados para determinar parâmetros de construção das faixas salariais.

O sistema não foi ainda objeto de revisão, dada a sua recente implantação. Quanto ao treinamento para a implantação, ocorreu de modo bastante intenso, já que se notou um

crescimento da ansiedade dos profissionais com relação aos efeitos que a adoção do novo sistema teria sobre as carreiras e salários. Assim, a empresa procurou transmitir aos profissionais, da forma mais clara possível as regras do novo sistema e seus fundamentos. Foram realizados workshops com os chefes, a quem foi dirigida comunicação específica. Da mesma forma, foram utilizados os recursos institucionais para a divulgação da informação, o que do ponto de vista da empresa não foi suficiente. Agora, a empresa iniciou a divulgação da “competência do mês”, ou seja, cada mês, através dos mecanismos de comunicação disponíveis, como cartazes, jornal, mensagens via e-mail, será detalhado o conceito de uma competência estratégica.

Após o primeiro ciclo de avaliações ainda não ocorreu o segundo, que deverá ocorrer até o final do primeiro semestre de 2002.

A Empresa E definiu claramente que o SRHC destina-se ao gerenciamento da remuneração fixa, do salário-base. Em seu entendimento o salário-base deve refletir o estágio de desenvolvimento das competências detidas pelo funcionário e colocadas a serviço da empresa. O desempenho será medido contra metas das equipes de que façam parte os profissionais avaliados e será recompensado pela remuneração variável sob a forma de participações nos lucros e resultados. Ressalte-se que a empresa ainda não dispõe de um sistema de remuneração variável e pretende implantá-lo em breve, completando a construção de seu modelo de remuneração estratégica.

Não houve a adoção de medidas específicas junto à DRT ou ao sindicato dos profissionais. O entendimento da empresa é de que o processo de avaliação das competências evidencia as diferenças entre os profissionais ocupantes dos mesmos cargos, não se caracterizando lesão ao princípio da isonomia salarial. Ademais, as avaliações são objeto de consenso entre avaliados e avaliadores e contam com a validação dos profissionais, que as

assinam. A empresa, entretanto, assume a existência de risco de interpretação divergente pela fiscalização ou, eventualmente, da Justiça do Trabalho.

A empresa entende que a comunicação permanente é necessária, principalmente no momento em que se procura consolidar uma nova forma de gestão de RH. Assim, promove a divulgação contínua, através dos meios institucionais disponíveis, dos temas prioritários do sistema de gestão por competências implantado. Tal fato torna-se relevante por haver a empresa reconhecido que as atividades de divulgação adotadas para a implantação do sistema não foram suficientes, havendo ainda necessidade de enfatizar a divulgação dos fundamentos.

Quanto ao treinamento dos profissionais, a empresa programa atividades de desenvolvimento para as competências estratégicas, dirigidas a todo o efetivo. Com relação às competências individuais e de processos, serão objeto de tratamento do plano de desenvolvimento, adotado para cada profissional. O tratamento previsto é o desenvolvimento através de cursos, palestras, treinamento *on-the-job* e atividades similares.

5.6.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa

A empresa não dispõe de indicadores relativos ao sistema. Assim, as avaliações que faz dos resultados do SRHC são qualitativas. Entretanto, apesar de implantado recentemente, a empresa entende que pode apontar vantagens no SRHC.

As vantagens apontadas pela empresa são: estímulo ao desenvolvimento das competências e habilidades individuais alinhadas com o direcionamento estratégico da empresa, a melhoria da qualificação do efetivo, a melhoria da qualidade do trabalho produzido, a integração dos sistemas de RH por via da adoção da gestão por competências, a facilidade no aproveitamento de profissionais da empresa para o preenchimento das vagas surgidas e um maior flexibilidade no sentido de adotar salários de contratação compatíveis

com o mercado. A empresa entende ainda que seus profissionais foram beneficiados porque passaram a ver no SRHC um instrumento de progresso profissional, que lhes assegura a visualização da carreira e a compreensão mais clara dos mecanismos de administração salarial da empresa. Notou ainda um sentimento de que o SRHC parece aos funcionários mais justo que o sistema anterior, em razão de sua fundamentação meritocrática.

Como desvantagem, mais da forma que foi empregada para divulgar o sistema do que pela natureza do sistema, criou-se grande expectativa de que a implantação do SRHC resultaria em aumentos salariais generalizados, o que levou a um certo grau de frustração com a implantação efetiva. A empresa entende que houve precipitação e ausência de um bom planejamento na divulgação.

Os objetivos inicialmente fixados foram, no entender da empresa, totalmente alcançados, já que se conseguiu a perspectiva clara de carreira e o alinhamento do plano de remuneração com o direcionamento estratégico da empresa. A empresa pretende também continuar com o SRHC, fazendo ajustes, sempre que necessários.

5.7 – A Empresa F

5.7.1 – Dados Gerais

A empresa F é pública, situada no estado de São Paulo. Fundada na década de 1970, dedica-se a prover transporte de massa de passageiros na cidade de São Paulo, integrando-se na malha de transporte metropolitano e nela exercendo papel fundamental.

A empresa utiliza tecnologia sofisticada, dispondo para tanto em seu efetivo de profissionais altamente especializados e experientes. A implantação do sistema que opera foi inovadora no Brasil e provocou grandes transformações no tecido urbano, reconfigurando as

regiões em que se estabeleceu e provocando grande impacto no modo de vida dos habitantes da cidade, representando um avanço altamente significativo na sua qualidade de vida.

A necessidade de manter-se permanentemente atualizada no que se refere à tecnologia construtiva, operacional, de manutenção e segurança, reflete-se nas ações da empresa, em sua cultura. A busca de mecanismos que incentivem o ganho de qualificação por parte de seus profissionais é constante, evidenciando-se, por exemplo, pela criação de sua Universidade Corporativa, com o oferecimento de cursos de elevado padrão em tecnologias de seu específico domínio. A agilidade de sua administração e a iniciativa em grande parte de seus empreendimentos fica entretanto condicionada às limitações da administração pública. Assim é, que a expansão da oferta de serviços da empresa apresenta um lento crescimento, em razão da limitação em seu orçamento de investimentos e da necessidade de manter-se em perfeitas condições os serviços já implantados.

O mercado em que a empresa atua não apresenta concorrência. Os demais meios de transporte utilizados na cidade apresentam tecnologia corriqueira e integram-se à rede operada pela empresa, antes complementando-a ou por ela complementando-se, porém sem o aspecto concorrencial. A motivação para o bom andamento dos serviços e para a sua melhoria não é baseada na concorrência, mas na prestação de serviços de alta qualidade e no reconhecimento do público, o que também é facilmente verificável, como característica da cultura da empresa.

Seus profissionais e sua qualificação, aliados à sofisticação da tecnologia que emprega são determinantes na obtenção de resultados de qualidade e segurança operacional. A adoção de um subsistema de remuneração por habilidades para algumas funções em sua área operacional, objeto de nosso estudo, foi uma alternativa desenvolvida pela empresa para incentivar a busca permanente de qualificação de seus profissionais.

5.7.2 – O SRHC da Empresa F

A empresa F adota, para tratar a remuneração de três funções em sua área de operações, um subsistema de remuneração por habilidades. A qualificação de subsistema deve-se ao fato de que a remuneração dos demais cargos da empresa ocorre segundo um padrão tradicional, focado nos cargos.

A adoção da remuneração por habilidades para os três cargos deu-se há cerca de doze anos, com o propósito de atender a três objetivos, não atendidos pelo sistema de remuneração focado no cargo:

- obter maior flexibilidade na atuação dos profissionais das equipes de manutenção ou operação de setores operacionais críticos, utilizadores de tecnologia sofisticada , através do aumento incentivado da sua qualificação;
- otimizar a alocação dos profissionais das equipes de manutenção existentes à época da implantação, que dispunham de profissionais altamente especializados em alguns equipamentos, que, entretanto, não tinham capacitação para atuar com outros equipamentos, o que provocava simultaneamente ociosidade de uma parte da mão de obra e sobrecarga de outra;
- permitir a retenção de profissionais qualificados através da definição de perspectivas de desenvolvimento de carreira através do ganho de qualificações técnicas.

Não houve abandono do sistema de remuneração empregado para o restante da empresa, baseado no cargo e sem um sistema de avaliação formal de cargos. Quanto a este sistema, a empresa entende que deve ser substituído, uma vez que o modelo de gestão de RH passará por total reestruturação, devendo ser adotada a gestão baseada em competências, projeto em fase de desenvolvimento.

As habilidades remuneradas pelo sistema foram escolhidas pelos gestores da área operacional envolvida, que também tomou a iniciativa de adotar um padrão diferenciado de remuneração para seus profissionais em cargos de interesse crítico para a manutenção de suas operações. A área de RH desenvolveu o novo subsistema, em que os cargos foram redesenhados e mantidos e as habilidades foram definidas em função dos requisitos essenciais aos cargos.

O sistema foi apresentado aos profissionais envolvidos e seus chefes, tendo sido realizadas atividades específicas para comunicação e esclarecimento dos detalhes operacionais do plano, como reuniões e debates. A empresa informa ampla aceitação do sistema, inclusive não tendo ocorrido contestações ao longo dos anos. Contrariamente, o sistema é visto como claramente definido e com regras de acesso perfeitamente definidas, o que lhe confere aceitação.

Os cargos em que o sistema foi adotado são Operador de CCO, Técnico de Manutenção Corretiva e Técnico de Restabelecimento. São cargos técnicos, ocupados por profissionais com segundo grau completo, e envolvem atividades críticas para o andamento das operações da empresa, requerendo não apenas a necessidade de prontidão e rapidez de resposta, como também elevado comprometimento e responsabilidade, já que as atividades envolvem a segurança do sistema utilizado diariamente por centenas de milhares de pessoas.

Para exemplificar, foi escolhida a função de Operador de CCO, cujas atribuições constam do Anexo 17.

Para cada cargo foram definidos estágios, aos quais corresponde o domínio de um bloco de habilidades. O profissional fica afastado das operações, por um período de quatro a seis meses para que adquira, por via de treinamento, o domínio dos blocos de competências. O domínio de cada bloco permite acesso ao patamar superior da função, com acréscimo de

remuneração. O Anexo 18 mostra as condições gerais para progressão no cargo de Operador de CCO.

O treinamento em um novo bloco de habilidades depende de haver demanda pela empresa de profissionais com domínio do estágio e da prática de ao menos dois anos no estágio anterior.

Os profissionais são, portanto, elegíveis à classificação em um estágio superior de sua função, caso obtenham a certificação do domínio das habilidades requeridas.

A certificação pode ser feita na empresa, por técnicos designados para esta atividade e componentes dos grupos de treinamento e operações ou por terceiros, no caso de fornecedores de equipamentos ou tecnologia, porém devem ser reconhecidas pela empresa, através do aval dos superiores hierárquicos dos profissionais.

Os salários são atualizados tendo como principal objetivo o equilíbrio interno, uma vez que não há no mercado outros profissionais com funções semelhantes. As pesquisas salariais fornecem dados de outros cargos, que por similaridade quanto aos requisitos, são também utilizados como definidores das atualizações dos valores das faixas salariais.

A progressão salarial ocorre pelo domínio de novas habilidades e pela certificação em um novo bloco ou ainda pela antiguidade no cargo.

Há registro de alterações nas habilidades componentes dos diversos blocos, em razão de alterações na tecnologia empregada pela empresa. Assim, os profissionais recebem novos treinamentos em habilidades correspondentes aos blocos anteriores ou ao atual, sempre que há evolução tecnológica, porém sem acréscimos salariais.

A empresa utiliza as habilidades para a definição do salário base, não havendo qualquer vinculação à remuneração variável, que ocorre na forma de participação em

resultados e tem natureza grupal, cabendo aos profissionais o recebimento de valores iguais para todos.

A empresa concede um grande número de benefícios aos seus funcionários, porém não se caracteriza por práticas avançadas de RH. Deve-se entretanto registrar que implantou uma universidade corporativa, com o propósito de incentivar a elevação da qualificação de seus profissionais em geral. Um segundo registro importante é o de que a qualificação de seus técnicos e engenheiros tem sido uma das preocupações desde a fundação da companhia.

Não houve a necessidade de providências específicas junto ao Ministério do Trabalho e não há registro de reclamações trabalhistas que questionem o sistema adotado.

5.7.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa

São decorridos cerca de doze anos da implantação do sistema e a empresa informa absoluta satisfação com a sua implantação, tendo ocorrido:

- aumento da flexibilidade do efetivo das funções consideradas, visto que a maior qualificação proporcionou a atuação multifuncional;
- estímulo ao desenvolvimento de habilidades individuais, alinhadas com as metas operacionais estabelecidas pela área de operações;
- aumento na autonomia operacional dos profissionais, com menor demanda de supervisão;
- melhoria da qualidade do trabalho produzido;
- empenho em obter o desenvolvimento das habilidades como suporte ao crescimento profissional;

- redução da rotatividade de profissionais, com a retenção na empresa de profissionais qualificados.

A empresa informa ainda que há a percepção por parte dos profissionais de que o sistema é justo e de que têm participação na gestão de seus salários, cabendo-lhes também a iniciativa pela busca de melhores salários e crescimento profissional. Também aponta como importante a percepção pelos profissionais, de que o tempo na função não é determinante na evolução da carreira e que este papel está reservado à aquisição de habilidades.

Apesar de suas constatações, para a maioria de suas conclusões quanto aos resultados obtidos, a empresa não dispõe de indicadores que as comprovem.

A principal dificuldade na implantação do sistema foi a definição das habilidades que comporiam cada bloco. Observou-se, na fase de enquadramento dos profissionais nos níveis da função, que profissionais com salários mais elevados e maior senioridade apresentavam deficiências em habilidades que seriam componentes de blocos inferiores, o que, evidenciou a presença de critérios de promoção por vezes mais influenciados por relacionamentos interpessoais do que por razões técnicas. A definição das habilidades necessárias proporcionou um instrumento de referência definitivo para estes enquadramentos, porém foi também, em razão de evidenciar critérios de promoção arbitrários, objeto de controvérsia e alguma resistência. A ampla divulgação do objetivo de garantir a equidade no tratamento salarial e o envolvimento de chefes e profissionais foi o caminho utilizado para a neutralização das resistências surgidas.

A empresa considera como fatores de sucesso para a implantação do SRHC:

- ênfase no desenvolvimento e crescimento dos profissionais;

- o treinamento nas habilidades críticas para o bom desempenho operacional da empresa;
- o apoio da direção e do corpo gerencial.

A implantação do sistema provocou a maior visibilidade de RH junto à área operacional, entretanto o sistema de administração salarial ainda é muito centralizado.

5.8 – A Empresa G

5.8.1 – Dados Gerais

Trata-se de empresa privada, do ramo metalúrgico, filial brasileira de organização multinacional de origem norte-americana, líder no mercado mundial em diversas de suas atividades e caracterizada, em sua matriz, pela adoção de soluções inovadoras, tanto do ponto de vista técnico, de engenharia, quanto gerencial. A principal atividade da filial em análise é a produção e manutenção de motores elétricos de médio e grande porte, geradores elétricos, pontes rolantes e transformadores. Foi inicialmente concebida como um consórcio de três grandes organizações, aproveitando instalações da empresa atual, construídas na década de 1960.

A empresa fornece equipamentos para o mercado industrial, caracterizando-se pelo fornecimento de equipamentos especiais, de produção sob encomenda, para o atendimento de necessidades específicas. Desta forma, não há na empresa a atividade de produção seriada.

O efetivo atual é da ordem de 700 profissionais, a maioria dos quais envolvidos na produção. O sistema de Remuneração por Habilidades, atualmente utilizado pela empresa,

aplica-se a 90% do efetivo, havendo para os demais, os dirigentes, um sistema com base funcional.

A empresa orienta-se para a busca da excelência. É detentora de certificação ISSO 9001 do ABS American Bureau of Shipping – Quality Evaluation e adotou programa sofisticado de garantia da qualidade desenvolvido pela matriz para aplicação em suas unidades em todo o mundo.

A empresa fornece também seus equipamentos para clientes no exterior, dedicando parte considerável de sua produção à exportação. Em 2001, o faturamento do grupo de que faz parte, no Brasil, foi de US\$ 200 milhões.

Nos últimos anos, apesar da relativa estagnação em que se encontram as suas encomendas no mercado brasileiro, adotou medidas, acompanhando a matriz, no sentido de reduzir drasticamente seus custos de produção e incrementar a qualidade, bem como o valor agregado de seus produtos em relação às necessidades do mercado, como forma de garantir sua competitividade.

A adoção do sistema de remuneração baseado em habilidades deu-se no contexto destas medidas, buscando-se incentivar a multifuncionalidade dos profissionais como um dos recursos para a otimização da alocação do efetivo nas diversas operações da empresa, em especial nos processos industriais.

5.8.2 – O SRHC da Empresa G

O novo sistema de remuneração, adotado em 1999 é definido pela empresa como um sistema de Remuneração por Habilidades, nomenclatura adotada oficialmente no documento normativo do sistema.

O objetivo principal da adoção do novo sistema foi incentivar a multifuncionalidade por parte dos profissionais da empresa, levando à maior flexibilidade do emprego do efetivo. Com a automação crescente e a menor demanda pela ação direta dos operadores das máquinas envolvidas nos processos produtivos, verificou-se a existência de um certo nível de ociosidade dos operadores, entre operações sucessivas. Assim, a qualificação dos profissionais para a operação de diferentes equipamentos procura otimizar sua ação, permitindo a operação de diferentes equipamentos simultaneamente e a melhoria da produtividade.

Buscou-se ainda, pelo incentivo à melhoria da qualificação dos profissionais, o reflexo na qualidade dos processos e produtos da empresa e a redução de custos por retrabalho. A incidência de custos por retrabalho é particularmente importante no caso de produção por encomenda, de equipamentos de alto valor, tanto pelo reflexo no custo de produção quanto pela geração de atrasos na entrega do produto final. O novo sistema objetivou também a clarificação das regras para ascensão profissional na empresa e dos critérios para a fixação dos salários dos funcionários. Cabe ainda lembrar que a manutenção da competitividade da empresa foi um balizador da criação do novo sistema, de tal sorte que fossem evitados salários altos em decorrência da existência de muitos profissionais com grande tempo de trabalho na empresa e, ao mesmo tempo, não houvesse a perda de profissionais para o mercado, por desmotivação causada pela não visualização de oportunidades de carreira.

O sistema anterior avaliava os cargos por pontos. Entre as deficiências apontadas pela empresa, estão a ênfase no tempo de trabalho na empresa, como fator de avaliação, e a ausência de qualquer correlação entre o salário e o desempenho dos profissionais, bem como a não diferenciação entre profissionais de desempenhos normais e extraordinários, do ponto de vista salarial. A empresa sentiu também que a estrutura dos cargos, com suas descrições bastante minuciosas, não apoiava o objetivo da multifuncionalidade, incentivando, pelo contrário, a especialização.

À determinação da direção da empresa pela busca de sistemas de remuneração que incentivassem a multifuncionalidade, correspondeu a ação da área de RH, que propôs a adoção do sistema de Remuneração por Habilidades. A concepção e implementação do plano foi objeto de atuação de consultoria especializada. Decidiu-se incentivar o ganho de habilidades por parte do efetivo, contribuindo assim para a melhoria contínua buscada pela empresa.

O sistema não eliminou definitivamente os cargos, mantendo-os para efeito de atendimento à legislação trabalhista. Entretanto, para efeito de administração salarial os cargos foram aglutinados em famílias de cargos de mesma natureza. O Anexo 19 mostra os cargos relativos aos processos de usinagem, aglutinada em uma família denominada Oficial de Usinagem.

O sistema é reconhecido como um sistema de Remuneração por Habilidades, dado o fato de que concentra em habilidades e conhecimentos, bem como faz com que de 60 a 75% dos determinantes dos salários sejam habilidades e conhecimentos técnicos. A escolha destas habilidades foi feita por gerentes da empresa, sem participação dos funcionários e encontra-se no Anexo 20. Ressalte-se que estas habilidades relacionadas no Anexo mencionado são combinadas em blocos, de acordo com a família de cargos, não sendo utilizadas todas simultaneamente.

A cada família de cargos corresponde uma descrição de cargo, que busca descrever de modo amplo as atividades, funções e tarefas atinentes à família considerada. As descrições são subdivididas em quatro itens: responsabilidades, autonomia, competências técnicas e competências comportamentais. O Anexo 21 demonstra as habilidades selecionadas para a família de cargos denominada Oficial de Usinagem. As descrições das competências comportamentais são bastante sucintas e a forma utilizada para sua aferição é também pouco detalhada, não sendo notável um padrão de construção mais elaborado. A este conjunto

correspondem pontuações, que permitem estabelecer os valores mínimo e máximo para a família. Esta pontuação é associada à faixa salarial ampla (*broadband*) correspondente à família de cargos. O Anexo 22 mostra as posições salariais possíveis para esta família de cargos, com os pontos correspondentes.. Note-se que 75% dos pontos possíveis são obtidos com o domínio de habilidades técnicas e apenas 25% relacionam-se com competências, ou como denominado pela empresa, competências comportamentais. Cabe ainda observar que nesta específica função, a pontuação mínima, de 31 pontos, corresponde ao menor salário da faixa e a máxima, e a de 92 pontos corresponde ao maior salário.

A cada ano e meio ocorre um processo de avaliação de habilidades. As avaliações são feitas pelos chefes imediatos e discutidas com os profissionais, procurando-se a convergência.

Para a realização das avaliações são empregados formulários como o do Anexo 23. O Anexo 24 mostra o resultado de uma avaliação, já com as ponderações. No caso em questão o profissional totaliza 73 pontos, o que lhe proporciona o salário de R\$ 1.197,05.

As avaliações são arquivadas em meio magnético e são disponibilizadas para os profissionais e chefes, de tal modo que o treinamento necessário ao desenvolvimento das habilidades seja programado. A disponibilidade de treinamento é, todavia, contingenciada pela disponibilidade orçamentária.

As promoções horizontais podem ocorrer a cada ano e meio, desde que haja posição no efetivo que demande as habilidades adquiridas pelos profissionais, bem como disponibilidade orçamentária para os reajustes salariais decorrentes. A empresa mantém um planejamento de habilidades requeridas, de tal sorte que a demanda pelas habilidades é perfeitamente conhecida e o planejamento do treinamento tem bases consistentes. As promoções, para outras famílias de cargos podem ocorrer quando as habilidades de uma família são perfeitamente dominadas pelos profissionais. Valem aqui as restrições de vagas e orçamento.

As faixas salariais têm seus valores determinados pelos resultados da pesquisa de mercado, que busca valores salariais para os chamados cargos de origem. Os valores de mercado determinam os limites inferiores e superior da faixa, entretanto é necessário um tratamento estatístico trabalhoso, de vez que são diversos os cargos componentes das famílias de cargos.

O documento normativo prevê a revisão das habilidades a cada dezoito meses. Até o momento ocorreram apenas ajustes nas especificações e alterações das famílias, de modo a tornar o sistema mais operacional, eliminando inconsistências de origem, excesso de cargos em uma determinada família, etc.

O treinamento para o desenvolvimento das habilidades têm sido limitado às habilidades consideradas críticas, em especial as ligadas à segurança de processos produtivos e atendimento da legislação. Reconhece-se a necessidade de melhor estruturação do treinamento para que as demandas sejam efetivamente atendidas.

A implantação do sistema foi objeto de uma campanha de esclarecimento aos envolvidos, com a realização de reuniões para apresentação do modelo aos envolvidos e esclarecimento de dúvidas. Não houve continuidade da campanha após a implantação do sistema.

O objeto do sistema é o salário base. A empresa utiliza remuneração variável na forma de Participação nos Resultados, em valores iguais para todos os profissionais, porém tal tipo de remuneração não guarda qualquer relação com o sistema.

A empresa não adota práticas diferenciadas de RH, limitando-se ao cumprimento dos acordos coletivos e concedendo um conjunto de benefícios padrão do mercado.

Não foi adotada nenhuma medida especial junto ao Ministério do Trabalho e ao Sindicato, ainda porque a empresa considera que não há conflito entre o sistema que adota e a legislação trabalhista.

5.8.3 – Resultados Reconhecidos pela Empresa

O sistema está em funcionamento há cerca de três anos. A empresa apesar de dispor de indicadores para aferir a sua produtividade, não consegue isolar o efeito da adoção do sistema, já que apesar de constatar produtividade crescente ao longo do tempo, também adotou outras medidas com reflexo na produtividade, ligadas à tecnologia de processos, automação, materiais, produtos e sistemas de informação.

Como resultados, do ponto de vista da empresa são reconhecidas:

- Estímulo à atuação multifuncional;
- Estímulo ao desenvolvimento das habilidades alinhadas com as necessidades operacionais da empresa;
- Melhoria da qualificação do efetivo;
- Aumento da autonomia operacional dos funcionários;
- Aumento da flexibilidade de atuação dos profissionais;
- Redução do número de funções específicas e fusão de funções em famílias de cargos;
- Mapeamento, por parte da empresa, das qualificações de seus profissionais.

Do ponto de vista dos profissionais a empresa entende que a principal vantagem foi a clareza quanto às regras do sistema, quanto às condições para ascensão profissional e salarial,

bem como quanto aos resultados das avaliações de habilidades. Há ainda a convicção de que os profissionais sentem-se mais envolvidos na gestão dos seus salários.

A empresa entende que seus objetivos foram parcialmente atingidos, uma vez que ainda há melhorias a fazer no sistema, considerando-se satisfeita e com ânimo de continuar a utilização do modelo, naturalmente fazendo aperfeiçoamentos.

Como desvantagem da adoção do sistema aponta a necessidade de manter uma forma de “tradução” de sua realidade para as condições do mercado, com o objetivo de troca de informações referentes a pesquisas de mercado. Esta necessidade além de aumentar o trabalho é vista como potencialmente geradora de erros nas pesquisas.

Entre os aperfeiçoamentos a fazer no sistema podem ser citados, pela empresa:

- Redefinição de algumas famílias de cargos, construídas de modo a englobar um número tido como excessivo de cargos;
- Necessidade de maior envolvimento dos chefes e gerentes com a utilização e administração do sistema, em especial no que se refere à prática das avaliações;
- Necessidade de maior espaço para ajuste dos salários, superando limitações orçamentárias;
- Melhor estruturação e mais disponibilidade de recursos para o desenvolvimento dos planos de treinamento.

A empresa relatou ainda que os problemas encontrados durante a fase de implantação referem-se, de certo modo, à rejeição do sistema por parte de gestores funcionais. Os problemas relatados foram:

- Falta de comprometimento de lideranças para com a implantação e operação do sistema, sob alegada falta de tempo;
- Descrédito com relação a sistemas salariais e ações referentes, em razão de descrédito no sistema anterior.

A solução encontrada e aplicada foi a ação direta da área de Recursos Humanos, que entrou em contato com os profissionais resistentes e, a todos, explicou os fundamentos e propósitos do novo sistema.

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados de cada empresa, aqui desenvolvida, busca a identificação de similaridades e padrões no que se refere às características de concepção dos sistemas analisados, às razões que fundamentam os procedimentos adotados, às dificuldades de implantação, às vantagens obtidas, às perspectivas de continuidade de utilização, às necessidades de aperfeiçoamentos. A caracterização da existência de tais padrões, ou a constatação da sua ausência, são características do método adotado e fundamentam as conclusões aplicáveis ao grupo e constantes do Capítulo 7.

6.1 – Análise do SRHC da Empresa A

As razões apontadas pela empresa para abandonar seu sistema de remuneração anterior são decorrentes da concepção do sistema para uma realidade empresarial já não mais presente e, em conformidade com as referências da literatura, associadas ao sistema de remuneração baseado no cargo.

A necessidade de substituir o sistema de remuneração anterior por outro , alinhado com os objetivos estratégicos, foi identificada pela direção da empresa. A proposta da adoção do SRHC foi originária da área de RH, que buscava reforçar o rompimento com o modelo anterior e adotar um sistema inovador.

Os objetivos declarados para a adoção do SRHC evidenciam-se alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, como preceitua a literatura pertinente quando incentivam o ganho de capacitação individual e a recompensa à “entrega”. A definição das competências adotadas é decorrente de um esforço de identificação daquelas que reforçam as competências organizacionais.

A empresa utiliza o SRHC para administrar exclusivamente o salário base. Esta posição, embora defendida por diversos autores, que entendem que o desenvolvimento das competências individuais deve ser retratado no salário e o desempenho deve refletir-se na remuneração variável, não é consensual, já que há autores que defendem a consideração do desenvolvimento das competências no estabelecimento da remuneração variável.

Um ponto extremamente importante no SRHC adotado pela empresa foi a adoção da gestão por competências inicialmente nos subsistemas de Remuneração e de Recrutamento e Seleção. Esta decisão permitiu a adoção rápida do método, porém não garante o suporte do desenvolvimento das competências através de um plano consistente com o modelo e seu planejamento. A literatura registra a importância crítica da existência de um plano de desenvolvimento de competências que proporcione suporte ao desenvolvimento das competências individuais, sob risco de desgaste do sistema e da sua capacidade de motivar o autodesenvolvimento individual. Cabe ainda acrescentar que ausência de tal plano pode ainda ter efeito motivacional negativo, ferindo frontalmente as bases da teoria da expectativa.

A não adoção de medida preventiva junto ao Ministério do Trabalho e do Sindicato dos profissionais foi uma decisão da empresa, que reconhece risco de contestação do sistema mas não entende que o SRHC fira o princípio da isonomia salarial, porquanto os salários não remuneram os cargos, mas as competências presentes em graus diferentes em cada profissional. Esta decisão conflita com as recomendações de alguns autores, que sugerem o registro do plano em órgãos do Ministério do Trabalho, como forma de garantir a segurança do SRHC com relação a conflitos de natureza trabalhista. Não há relato de conflito trabalhista envolvendo o SRHC.

O treinamento para a implantação do SRHC ocorreu de modo bastante amplo, atingindo praticamente todo o efetivo. Este treinamento e a ampla participação dos profissionais na implantação são apontados como fatores de sucesso do SRHC pela empresa e

reforça a posição de diferentes autores com relação à necessidade de intenso treinamento para o sucesso do sistema. Por seu turno, a empresa não tem continuado, em razão de não haver dirigido a atenção de seu treinamento para o SRHC, o treinamento de seus profissionais, o que origina a necessidade do nivelamento do conhecimento de profissionais contratados recentemente para que operem corretamente o SRHC. Entretanto, a ausência de um trabalho de reavaliação das competências e a inexistência de instrumentos adequados para esta ação posterga as consequências desta falta de treinamento. Esta situação sugere a conveniência de aprofundar-se os estudos com relação aos riscos da adoção da gestão por competências em subsistemas específicos de Recursos Humanos, como foi o caso.

Do mesmo modo, a comunicação sobre as características do SRHC e suas vantagens foi intensa na implantação, com a realização de palestras e reuniões, elaboração de manuais e apostilas, o que também segue na direção apontada pela literatura, mas não teve continuidade, o que possibilita o desgaste do sistema. Foram apontadas dificuldades para implantação decorrentes da deficiência do sistema informatizado de avaliação, o que de certa forma se enquadra como deficiência de comunicação.

A determinação das competências deu-se visando a determinação de um conjunto aplicável às carreiras profissionais reconhecidas pela empresa e seguiu um processo de ampla participação, o que é fartamente recomendado na literatura, ainda porque tal modo de proceder minimiza contestações com relação às escolhas e prioridades. Há entre elas duas que são consideradas comuns e necessárias a todas as carreiras: Gestão de Prazos e Recursos e Trabalho em Equipe e Liderança.

Com relação à objetividade das descrições das competências, foi mencionado em entrevistas haver certa dificuldade no entendimento do enunciado de algumas competências, o que pode levar a avaliações segundo critérios não homogêneos e constitui uma crítica encontrada na literatura, em especial entre os autores que consideram competências um

conceito ainda um tanto difuso e portanto não apropriado para constituir base para remuneração. Na empresa A, não há como confirmar a consistência desta crítica, uma vez que a ausência de treinamento para os avaliadores, de modo contínuo pode ser também a causa desta dificuldade de entendimento.

O SRHC da empresa A não inclui o mecanismo da certificação. As avaliações são feitas pelos chefes imediatos (gerentes) de acordo com os critérios pré-estabelecidos. As avaliações são feitas em reuniões entre chefes e subordinados e devem buscar o consenso, o que é previsto na literatura.

O mecanismo de progressão salarial é claro e bastante divulgado, e envolve além do desenvolvimento das competências e do atendimento aos requisitos de acesso, a consideração do desempenho. É importante registrar que o desempenho é considerado critério de seleção para a progressão salarial, afetando assim não apenas a remuneração variável, mas também a determinação do salário básico. Esta característica do SRHC reflete de alguma forma, a preocupação da empresa com a “entrega” e com a objetividade dos critérios de avaliação das competências, o que está vinculado à concepção de competências como aplicação de recursos.

Um ponto sempre importante é a manutenção do equilíbrio entre os salários da empresa e os do mercado. A literatura em geral sugere a utilização de sistemas de pesquisa salarial tradicionais e sua adaptação à remuneração por competências. A empresa A utiliza-se de técnica de pesquisa salarial que efetua a comparação com os salários do mercado segundo um método que procura identificar os salários das empresas informantes não pelos cargos e suas descrições, mas pela tentativa de captar os salários de profissionais que apresentem níveis de competência determinados segundo descrições de competências. Este método utiliza tratamento estatístico para depurar as imprecisões de enquadramentos e para buscar o valor compatível com o nível de competência. A literatura consultada não trata com detalhes das pesquisas salariais, porém aqui identificamos um ponto para aprofundamento de pesquisas,

ainda mais por ser um método diferenciado em relação aos tradicionais e que desvincula-se do conceito funcional.

Não ocorreu aumento do custo administrativo associado ao SRHC. Ocorreu, entretanto, aumento da folha salarial em razão do enquadramento dos profissionais em seus níveis e carreiras. Note-se que ocorreram casos em que se verificou que o profissional recebia salário acima do recomendado, mas nestes casos a medida que a empresa adota é um congelamento dos reajustes do profissional até que o mesmo obtenha as competências faltantes. É evidente que tais casos tem sua ineficiência agravada pela ausência de um plano de desenvolvimento das competências. Estas ocorrências também confirmam as previsões da literatura.

A continuidade da utilização do SRHC é uma decisão da empresa, que já efetuou uma revisão e entende necessários os ajustes anteriormente mencionados. Há inclusive o objetivo de realizar uma revisão do sistema a cada dois anos.

Pode-se, no caso da Empresa A concluir que o SRHC adotado apresenta as vantagens previstas na literatura pertinente, sendo consistente com o referencial teórico. Cabe também a conclusão de o sistema substituído apresentava características estruturais, ligadas à sua concepção, que o distanciavam do enfoque estratégico necessário à atuação da empresa em ambiente competitivo.

6.2 – Análise do SRHC da Empresa B

A empresa reconheceu a necessidade não apenas de reformular seu sistema de remuneração como também de provocar uma ruptura com o modelo anterior, baseado em cargos. Baseada na constatação de deficiências apontadas na literatura como estruturalmente ligadas à concepção dos sistemas baseados no cargo, optou pela concepção de um novo plano

de carreira, associado ao novo sistema de remuneração. Esta necessidade de contar com um sistema de remuneração voltado para o estímulo ao desenvolvimento contínuo das competências individuais foi resultado da revisão geral das políticas e processos da empresa, por parte de sua direção, que apoiada por consultoria especializada buscava o reposicionamento da empresa em um mercado desregulamentado. A ação de Recursos Humanos foi a de prover a implantação da solução, não tendo sido a origem do diagnóstico desta necessidade.

Os objetivos declarados para adoção do SRHC, que a empresa considera plenamente alcançados, são claramente alinhados com os objetivos estratégicos formulados pela empresa, sendo a ênfase do SRHC no desenvolvimento das competências individuais perfeitamente consistente com os objetivos formulados segundo a “perspectiva dos colaboradores”. Tais objetivos são também consistentes com a literatura consultada.

O SRHC foca-se na administração do salário base, deixando a recompensa do desempenho para a remuneração variável. Esta posição é também coerente com as propostas de autores que entendem que o desempenho pode variar ao longo do tempo, por circunstâncias as mais diversas e por vezes fora do controle do profissional, não constituindo base válida para medir o desenvolvimento do profissional. Este desenvolvimento ocorrerá durante a vida do profissional e será caracterizado por incrementos discretos e contínuos.

O SRHC foi adotado no âmbito de um plano de carreira e remuneração. Esta decisão mostrou-se extremamente importante, uma vez que mobilizou toda a estrutura de Recursos Humanos e proporciona condições para o desenvolvimento de recursos de treinamento e desenvolvimento necessários ao desenvolvimento das competências individuais. Este aspecto é apontado como fundamental na literatura e proporciona as condições essenciais para a operação do sistema dentro de seus pressupostos de contínuo aprendizado e desenvolvimento.

O SRHC não foi precedido de qualquer medida administrativa oficial no âmbito trabalhista, porém foi formulado com a participação do sindicato, o que evidencia um propósito de envolvimento participativo, consistente com as linhas gerais do modelo. A empresa declarou entretanto, que pretende formalizar seu plano, o que tende à busca da conformidade com a legislação trabalhista, dado que reconhece os riscos presentes no modelo, pela desconsideração do texto da lei, baseada no conceito de cargo.

A empresa relata amplo esforço de treinamento dos profissionais, gerentes e suas equipes, para a implantação do sistema, apontando este treinamento como um fator de sucesso do plano. O treinamento inicial foi complementado com treinamentos pontuais, dirigidos a novos profissionais e complementa-se pela existência de acesso a informações na Intranet da empresa. Tais medidas são também perfeitamente consistentes com as recomendações da literatura e constituem elemento de valor na implantação. Tais treinamentos, complementados por ampla divulgação das atividades de concepção e planejamento da implantação caracterizam uma abordagem participativa e de envolvimento alinhada com os fundamentos do SRHC.

Já o processo de determinação das competências a serem remuneradas foi restrito a grupos pequenos de profissionais, embora tenha ocorrido na formação dos grupos um esforço para que a representatividade fosse garantida a todo o efetivo. A empresa reconhece, entretanto, que em duas das competências definidas, Solução Criativa de Problemas e Participação e Aprimoramento de Projetos, Processos e Produtos, há manifestações de profissionais contestando sua objetividade por dependerem de interpretações pessoais (o que é ser criativo) ou por estarem parcialmente fora do controle dos profissionais. Neste particular o processo deixou de aproveitar a participação mais ampla, recomendada na literatura, o que poderia reduzir a sensação de subjetividade, seja pelo aprimoramento das descrições das competências, seja pelo melhor entendimento de seu significado.

Não há certificação. As avaliações são também de certa forma sujeitas a um certo grau de subjetividade, o que leva inclusive a empresa a planejar um esforço de procura por um modo mais objetivo de avaliar competências e requisitos de acesso, o que foi informado como necessidade de melhoria do SRHC.

As condições estabelecidas para a progressão salarial são idênticas às que o foram para a empresa A. Note-se que em ambos os casos há formal referência ao desempenho. Cabe aqui ressaltar-se a distinção do conceito de “entrega” do conceito de obtenção de resultados, formulando um como a capacidade verificada de realização das competências e outro como a obtenção de metas e objetivos pré-estabelecidos para o grupo ou o indivíduo. Esta é parte de uma discussão mais ampla na literatura, envolvendo a definição de competência e as suas diversas correntes de pensamento, os conceitos de competência como “estoque” ou “entrega”. A avaliação para efeito de progressão salarial considera a entrega.

Valem também para esta empresa as observações referentes à pesquisa salarial formuladas para a empresa A.

A empresa entende ainda necessários alguns ajustes no SRHC. Note-se que tais ajustes novamente referem-se à avaliação do desempenho do indivíduo, básico para a concessão de reajustes ou promoções, o que não ocorre puramente pela avaliação das competências.

Como forma geral o SRHC adotado pela empresa é consistente com a literatura pesquisada, apresentando a maioria das vantagens previstas. Da mesma forma, o sistema substituído apresentava características previstas na literatura e que foram apresentadas pela empresa B como limitações que recomendaram a sua substituição.

6.3 – Análise do SRHC da Empresa C

As razões para abandonar o sistema anteriormente utilizado não são ligadas às deficiências operacionais, mas principalmente associadas às características estruturais dos modelos funcionais de remuneração, bem como pela conveniência estratégica de sinalizar para a mudança do perfil de atuação da empresa e dos impactos da privatização. Um sistema que valorize o desenvolvimento de competências e torne de menor importância a senioridade ou a antigüidade dos profissionais certamente aponta para o incentivo à adaptação à nova forma de atuação da empresa, que demanda crescente capacitação e flexibilidade de seus profissionais.

O papel da área de Recursos Humanos nesta alteração foi o de valorizar uma idéia gerada pelo trabalho de consultoria iniciado em 1998 e de incentivar o seu desenvolvimento, o que gerou efetivamente as bases para, dentro de uma cultura conservadora, reformular-se o sistema de carreiras e salários e impactar fortemente nas decisões sobre treinamento e desenvolvimento do efetivo. Cabe aqui uma reflexão sobre o fato de que uma cultura apoiada na burocracia, também se apoia na meritocracia, o que é ponto comum com a remuneração por competências.

Os objetivos do sistema, embora primordialmente instrumentais, dotar a empresa de um plano de carreira e uma estrutura de salários consistente, também alinham-se com os objetivos estratégicos da empresa, dos quais derivou a necessidade de sua adoção. O aumento da efetividade da empresa e dos resultados dos profissionais é incentivado pela via do desenvolvimento das competências e habilidades de seus profissionais.

O foco do SRHC no salário base decorre da decisão de prover a empresa de um sistema de administração dos salários e de sua priorização. Entretanto, a empresa, como já mencionado, cogita também da aplicação dos conceitos de competências ao mecanismo de avaliação dos profissionais para a distribuição de participações nos lucros e resultados. Esta

posição é discordante da posição predominante entre os autores estudados, que consideram esta modalidade de remuneração mais apropriada ao salário base, cuja evolução retrataria sua valorização pelo mercado em função das competências desenvolvidas e não incorporaria como memória, no salário, o bom desempenho de um dado período. A premiação deste desempenho excepcional em um dado exercício, seria mais apropriada à remuneração variável.

A adoção do modelo integrado aos demais subsistemas de RH, que encontra respaldo na literatura sobre o tema, propicia a criação de planos de treinamento e desenvolvimento apoiadores do SRHC, ficando apenas ressalvado o fato de que a forma legal de contratar-se profissionais para a Empresa C exige a realização de concurso público, o que significa recrutar e selecionar por um padrão meritocrático, porém focado na avaliação dos conhecimentos.

O suporte do treinamento à implantação e à operação do sistema foi efetuado com cuidado e planejamento, o que enfatiza o alinhamento do subsistema de treinamento e desenvolvimento com o SRHC. Este é um fator freqüentemente apontado na literatura como da maior importância para o sucesso do SRHC.

As medidas preventivas, destinadas a regularizar o plano do ponto de vista da legislação trabalhista parecem coerentes e adequadas, mantendo o respeito à legislação e permitindo a manutenção, para efeitos legais, do conceito de cargos (ainda que com pouca ênfase). Em relação aos demais casos analisados foi, a nosso ver, a medida mais objetiva e pragmática com relação ao tema e segue a recomendação de natureza operacional de Picarelli e Wood (1997).

Os processos de comunicação e treinamento mostraram-se também bem planejados, abundantes e eficientes. O processo de comunicação, aberto e dirigido a todos os profissionais, pode ser apontado como totalmente coerente com as recomendações da

literatura. Por outro lado, esta comunicação deu-se de modo extremamente restrito no início do processo, uma vez que ocorreu a decisão de não realizar-se um processo amplo e participativo nas fases de concepção do plano.

O treinamento inicial também mostrou-se adequado à fase de implantação. Já o desenvolvimento das competências como consequência das avaliações não foi ainda suficientemente praticado e não pode ser avaliado. O que se pode considerar é que encontra-se no planejamento da empresa o apoio de treinamento e desenvolvimento necessário.

A escolha das competências em forma restrita não é recomendada pelos autores consultados e poderá vir a ser geradora de contestações futuras quanto à validade ou objetividade do SRHC. Esta decisão, embora justificada como tomada para minimizar as resistências de uma cultura conservadora, pode ser também vista como uma de suas manifestações, e neste caso, a reforçaria, caminhando no sentido contrário ao da mudança de paradigmas objetivada.

A forma de realizar-se as avaliações também traduz esta cultura conservadora, sendo unidirecional, uma vez que não há participação do empregado nas discussões das avaliações, cabendo-lhe apenas o direito de discordar, recorrendo a instâncias hierárquicas superiores.

O mecanismo de progressão salarial, amplamente divulgado, inclui entre as suas exigências, a medição do desempenho, o que traduz a preocupação da empresa com os resultados. Note-se que aqui não se está fazendo referência ao conceito de entrega, de aplicação prática, cotidiana, das competências ao trabalho, mas ao de resultados mensuráveis contra metas, o que não tem necessariamente caráter permanente e pode ser influenciado por fatores fora do controle do profissional. Esta medida encerra um risco de depreciação do SRHC por parte dos profissionais, por perderem o sentido de clareza de perspectivas, buscado pelo sistema e, ainda, o risco de agir como produtor de insatisfação por frustrar expectativas de crescimento associadas ao sistema, conforme sugerem as teorias motivacionais.

Pode-se concluir que o sistema implantado pela Empresa C representa um avanço em sua forma de administrar salários, compatível com a nova forma de atuação da empresa e observa os principais fundamentos providos pela literatura de referência, contrariando-a, entretanto, em alguns pontos de grande importância. O caso confirma ainda a percepção dos gestores, ao escolherem sistemas de remuneração para apoio de processos de mudança, da existência de falhas estruturais dos sistemas baseados no cargo, manifestas especialmente nas situações em que os sistemas de remuneração são requisitados a apoiar objetivos estratégicos institucionais e em ambientes de grande fluidez e mutabilidade, característicos de alterações como a privatização e desregulamentação de mercados.

6.4 – Análise do SRHC da Empresa D

As razões apontadas para a substituição do sistema anterior coincidem com as referências da literatura consultada e confirmam as críticas ao modelo funcional, apontando também para sua não convergência com a busca de resultados da empresa, seu distanciamento dos conceitos de remuneração estratégica. No caso da Empresa D, uma radical alteração foi operada no direcionamento estratégico da empresa, que de empresa pouco competitiva passou à obrigatoriedade de obter resultados permanentes em um mercado de empresas grandes, tradicionais e detentoras de tecnologia de ponta e atuação internacional. Atuar competitivamente neste mercado exige atualização permanente e capacitação elevada, o que não encontrava incentivo no sistema de remuneração utilizado.

A ação da área de RH iniciou-se na esteira do trabalho de consultoria contratada para viabilizar o dinamismo necessário à empresa. Seu papel foi realçado quando da implantação do sistema e da ação renovadora na formação de uma consciência de que a gestão do efetivo é responsabilidade dos gestores funcionais, porém não foi esta área que, tendo acompanhado as

formulações estratégicas, inovou com a implantação do conceito de remuneração voltado para o indivíduo.

É também fundamental, desde já, enfatizar que a transformação que o SRHC pode introduzir, a partir da forma como foi concebido, é parcial, uma vez que preserva o conceito de cargo e mantém parte de seus procedimentos a ele atrelados, como por exemplo a busca de atualização dos salários no mercado e a definição de suas faixas salariais. A progressão salarial e de carreira ficou atrelada ao desenvolvimento das habilidades e competências, porém o enquadramento salarial é decorrente inicialmente, dos salários pagos para o cargo, que teve seu conceito ampliado, tendo-se eliminado as categorias tradicionais de senioridade e adotado faixas amplas. Desta forma, o SRHC não rompeu em definitivo com os paradigmas do modelo funcional.

O conceito de competências e habilidades, uma vez parcialmente adotado, não caracteriza a adoção por parte da empresa de um sistema de gestão por competências. Os demais subsistemas de RH apoiam o SRHC, mas também ainda estão baseados no modelo funcional.

A abordagem da empresa segue um modelo de remuneração estratégica bastante enfatizado na literatura, tratando o salário base através de um mecanismo híbrido de competências e abordagem funcional e deixando a remuneração do desempenho para a remuneração variável, evitando assim a criação de “memória” do bom desempenho pontual e incentivando a recompensa pronta e expressiva destes resultados.

Os objetivos traçados para o SRHC claramente são alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, o que confirma as recomendações da literatura, e dá consistência à decisão de adotar o sistema. A escolha das habilidades e competências e seu atrelamento aos cargos também visa apoiar os objetivos estratégicos e seguiu um procedimento razoavelmente participativo, com amplo envolvimento de gestores e técnicos das diversas unidades da

empresa, o que também encontra respaldo na literatura e agrega validação ao sistema por parte dos profissionais cujos salários são administrados.

A não adoção de medidas preventivas de caráter trabalhista segue a tendência observada nos demais casos, de enfatizar o acordo entre as partes e utiliza-se do argumento de que mesmo entre cargos iguais o desempenho individual pode ser atribuído a características diferentes de cada profissional, que podem ser desenvolvidas, de tal sorte que no limite superior de atendimento aos padrões estabelecidos, os salários efetivamente se igualem. De toda a sorte, a empresa reconhece o risco de sua argumentação.

O subsistema de treinamento apoia o desenvolvimento das competências e habilidades. Esta situação é evidenciada pelos programas de treinamento disponíveis na empresa, porém é necessário registrar-se que grande parte destas competências apresenta um caráter bastante específico, já que derivadas de cargos e por esta razão não há o incentivo à multifuncionalidade, o que em princípio deveria ser um dos pontos fortes do modelo.

Por outro lado, a objetividade das habilidades e competências escolhidas é grande e decorrente da forma utilizada para sua escolha, que as atrelou às necessidades dos cargos. Nota-se ainda que a redação das competências enfatiza a “entrega”, o saber fazer, como enfatizam diversos autores.

Evidentemente, por reconhecer a empresa que há ainda a necessidade de treinar intensivamente os gerentes, fica evidenciado que o sistema de comunicação que apóia o sistema não tem cumprido seu papel com eficiência, o que pode ser em parte explicado pelo seu caráter formal e burocrático, sem recursos mais modernos e eficientes e sem a ênfase na comunicação freqüente.

As avaliações, embora exijam o consenso, são realizadas em âmbito restrito. As habilidades são certificadas pelos responsáveis pelos treinamentos programados. No caso de atividades de fabricação, e em específico nas atividades ligadas à indústria aeronáutica, em

que a qualidade da fabricação e montagem adquire dimensões importantes na segurança da operação do produto, a qualificação dos funcionários é de importância crítica. Torna-se portanto relevante a conveniência da certificação das habilidades adquiridas.

O mecanismo de progressão salarial, seja ela horizontal ou vertical, é claro e perfeitamente coerente com os objetivos maiores do SRHC e com as prescrições da literatura. É de conhecimento amplo, suficientemente divulgado e torna-se fator de qualificação do sistema como justo, por parte dos profissionais.

A remuneração variável, como prescreve grande parte dos autores, é totalmente independente da remuneração do salário base e não utiliza os conceitos de habilidades ou competências para a sua determinação.

As pesquisas salariais são utilizadas de um modo bastante convencional e não representam fator de diferenciação do sistema. De qualquer forma, dada a estruturação do SRHC, ainda preso ao conceito de cargo, não haveria grande possibilidade de utilizar-se um modelo menos convencional.

O aumento real dos salários médios, decorrente do enquadramento dos salários foi pouco superior a 8%, o que a empresa encara como um investimento que o aumento da produtividade dos profissionais, por via do desenvolvimento de suas habilidades e competências permitirá amortizar, posição freqüentemente defendida na literatura. Não foi apresentado estudo da empresa comprovando este retorno. Também a empresa argumenta que o custo administrativo do sistema foi reduzido, principalmente por via da redução do número de cargos, apesar de um número ainda grande de cargos, habilidades e competências a eles associadas.

A empresa pretende continuar a utilização do SRHC, efetuando algumas melhorias, como já relatado e entende que de um modo geral o sistema tende a gerar satisfação crescente por parte da empresa e de seus profissionais.

De um modo amplo, pode-se concluir que o SRHC da Empresa D apresenta a maior parte das vantagens previstas na literatura, embora mantenha um vínculo muito forte com o conceito de cargos e não tenha efetivamente constituído um modelo de ruptura com os sistemas convencionais. Quanto ao sistema substituído, suas deficiências estruturais foram agravadas pela gestão pré-privatização, que buscando eliminar problemas causados por restrições político-administrativas eliminou sua consistência interna e seu equilíbrio externo. Desta forma, sua substituição seria inevitável no momento de ganhar-se competitividade e não pode ser simplesmente creditada às deficiências do modelo funcional, já que ainda dentro deste conceito o sistema anterior havia se deteriorado e tornado ineficiente.

6.5 – Análise do SRHC da Empresa E

As razões para a substituição do sistema anterior estão vinculadas à deficiência, reiteradamente apontada na literatura, dos sistemas de remuneração baseados no cargo incentivarem o alinhamento do esforço de desenvolvimento das competências individuais com os objetivos estratégicos da empresa. Estão também vinculadas à necessidade de prover perspectivas de carreira para os funcionários, o que não necessariamente exclui os sistemas baseados no cargo. Cabe ainda ressaltar que a adoção do novo sistema sinalizou para a empresa uma forte mudança em relação às práticas de RH, agora integradas em torno da gestão por competências.

Como nos demais casos, a percepção de que o sistema de remuneração deveria ser substituído e que esta substituição deveria se fazer em face a um desafio estratégico, não se originou na área de RH. A ação de RH foi a de implantar uma solução, de resto originada de um trabalho de consultoria. Cabe aqui registrar que na busca de uma postura mais inovadora de RH, a empresa contratou para gerenciar sua área de RH a profissional responsável pelo trabalho de consultoria.

Quanto aos objetivos traçados para o SRHC, claramente estão ligados aos objetivos estratégicos da empresa, que busca fortalecer no mercado a imagem de prestadora de serviços de elevado padrão e de atendimento excelente. Estas duas características são notoriamente ligadas ao desenvolvimento das competências dos profissionais da empresa, que o SRHC incentiva.

A concentração do foco do SRHC no salário-base caracteriza enfoque estratégico dado à remuneração e encontra amparo em diversos autores. Vincular o salário-base ao desenvolvimento das competências individuais, deixando o desempenho para recompensa pela remuneração variável apresenta vantagens como recompensar rapidamente o desempenho excelente e não criar a “memória” deste desempenho nos salários da empresa. A empresa, entretanto, ainda não conta com um sistema de remuneração variável funcionando sobre as bases pretendidas e referenciadas ao desempenho individual, o que neste momento, prejudica a sua capacidade de premiar o bom desempenho e cria potencial de desmotivação no efetivo.

A adoção do modelo como um enfoque geral da gestão de RH apresenta a vantagem de integrar os esforços da área, proporcionando equilíbrio ao sistema, fazendo com que não haja falta de suporte ao desenvolvimento das competências e mantendo a credibilidade do SRHC. É o caso específico das atividades de treinamento e de comunicação institucional, que apóiam o SRHC como uma de suas atividades regulares e rotineiras.

A ausência de cuidados especiais com a legislação trabalhista, com a aceitação de um certo nível de risco pela empresa, também repete características encontradas nas demais empresas. Os benefícios do SRHC são entendidos como muito mais importantes para a renovação das práticas e da cultura da empresa, o que faz com que os riscos sejam assumidos com relativa despreocupação. De toda forma, os autores brasileiros, em geral, recomendam estas precauções.

O treinamento para a implantação do SRHC ocorreu de modo deficiente. Houve a geração de excesso de expectativas com relação ao sistema, o que decorreu de um processo de comunicação precipitado. Esta ocorrência diverge das recomendações da literatura, que enfatiza a comunicação clara e abundante. Deve-se ainda ressaltar que o processo de seleção das competências utilizado pela empresa foi realizado em pequenos grupos, contrariando as recomendações da literatura. Esta decisão, aliada a uma comunicação realizada com pouco planejamento ou precipitada, criou um obstáculo inicial, que consome ainda agora, para a sua correção, recursos da empresa e dificulta a aceitação do sistema.

Algumas competências, tidas como de caráter geral, não são utilizadas para remuneração, pois a empresa entende que não deve remunerar o que deve ser o patamar inicial de competências necessárias a qualquer profissional. Da mesma forma, rejeita a utilização de competências baseadas em traços de personalidade como objeto de remuneração, num claro alinhamento com as críticas de Lawler (1999) a esta prática. A empresa remunera apenas competências individuais e de processo, o que por sua vez adiciona um peso maior à remuneração das habilidades.

O mecanismo de progressão salarial e de carreira é vinculado ao crescimento das competências individuais e não guarda nenhuma relação com o desempenho. Esta separação reconhece a “entrega” e coincide com a recomendação da maior parte dos autores, que defendem o enfoque estratégico para a remuneração.

O SRHC adotado pela Empresa E confirma em linhas gerais as recomendações e previsões contidas na literatura pertinente e as razões para a sua adoção reforçam as críticas quanto às principais deficiências dos sistemas de base funcional. Como particularidade interessante, reserva as competências genéricas, ditas estratégicas, para a base do sistema e não as remunera, tomando-as como pré-requisitos para a permanência na empresa e focando o desenvolvimento nas competências individuais e de processos.

Não havendo certificação, as avaliações são realizadas pelos chefes, o que exige um esforço de treinamento mais intenso para com os chefes e profissionais.

6.6 – Análise do SRHC da Empresa F

A empresa F não substituiu o seu sistema de remuneração por um outro, baseado em habilidades. Sua decisão foi pela adoção de um subsistema de remuneração por habilidades, específico para a área de operações, em especial para três funções. A operacionalização desta decisão foi possível, fundamentalmente, porque o sistema de remuneração por habilidades não tem como característica quebrar o paradigma do cargo como base para a remuneração, em geral mantendo-o e possibilitando que o sistema de remuneração avalie de modo mais objetivo a contribuição individual. Assim, a definição de um subsistema para as três funções, baseado nas habilidades requeridas e cujo desenvolvimento se objetivava, inseriu-se no sistema sem provocar a sua desarticulação. Note-se que pelo contrário, sendo o sistema existente pouco formalizado e não dispondo de um sistema consistente de avaliação de cargos, a adoção das habilidades como critério de promoção acrescentou-lhe objetividade.

A atuação da área de RH foi no sentido de dar corpo à idéia proposta pela área operacional, porém não foi de RH a iniciativa de considerar esta alternativa.

A análise dos objetivos traçados para o subsistema demonstra o seu caráter operacional. Buscou-se fazer com que o sistema de remuneração reforçasse as metas específicas da área de operações, proporcionando a otimização do emprego do efetivo e da sua qualificação, permitindo ainda que os profissionais encontrassem um mapeamento claro das suas possibilidades de desenvolvimento na carreira e dos procedimentos que viabilizam este desenvolvimento, incluindo-se as suas regras. Entretanto, não é possível associar aos objetivos declarados o apoio aos grandes rumos traçados pela empresa, a ampliação de sua gama de serviços, a conquista de novos clientes, mas a manutenção de padrões estabelecidos.

O sistema aplica-se ao salário base e visa essencialmente fixar seus níveis de modo justo e compatível com o desenvolvimento das habilidades do profissional colocadas à disposição da empresa.

O sistema adotado tem abrangência limitada a três cargos da área de operações, não se estendendo a outras funções. O treinamento das habilidades para estas funções é voltado para o desenvolvimento das habilidades definidas e foi estruturado de tal modo que não somente seja realizado o preparo básico em cada habilidade mas também as reciclagens. Do ponto de vista da gestão de RH da empresa a remuneração por habilidades representa uma experiência realizada em âmbito limitado.

Do ponto de vista da legislação trabalhista a adoção do sistema não apresenta riscos, em especial porque as formas de acesso aos níveis superiores da função são claras e iguais para todos, não havendo dano ao princípio isonomia salarial.

O treinamento é objeto de cuidados especiais, de tal modo que um profissional receba o treinamento para os blocos de habilidades em pacotes. Somente ao obter aprovação nos cursos e passar pelos testes necessários os profissionais recebem as certificações, o que lhes assegura os novos níveis salariais. A realização dos treinamentos e a definição de seus participantes também ocorrem segundo as necessidades da empresa e com regras bem determinadas.

O grupo de profissionais envolvidos neste subsistema é objeto de comunicação permanente quanto às ações que de alguma forma se reflitam em suas carreiras e remuneração, entretanto não há nenhuma campanha de comunicação ou esforço especial dirigido ao grupo e que se diferencie da comunicação institucional habitual.

As habilidades consideradas são extremamente claras e vinculadas às funções desempenhadas. A sua escolha foi realizada pelos dirigentes da área e então comunicada aos profissionais. Não foi comunicada insatisfação quanto às definições e estrutura dos blocos de

habilidades e não há dúvidas quanto à clareza de seus significados. Quanto às avaliações não há notícia de contestações.

A empresa reconhece que a implantação do subsistema gerou um custo adicional, por ocasião do enquadramento inicial, porém não reconhece aumento de custos devidos à administração do sistema ou em razão de aquisição de habilidades fora das previsões. A empresa pretende continuar com o sistema até que eventualmente o atual sistema de gestão de RH seja objeto de reformulação em grande escala, o que se pretende fazer através de um novo modelo de gestão baseado em competências. Entende a empresa que a experiência com as três funções sugere a adoção de sistemas de remuneração do indivíduo em larga escala, encontrando-se em estudo a reformulação dos planos de carreira e remuneração da empresa, havendo ainda uma forte tendência da adoção de um modelo de gestão baseado em competências.

Considerada a adoção do sistema em funções isoladas, as disposições da literatura, usualmente dispensadas a este modelo de remuneração, estão sendo observadas.

6.7 – Análise do SRHC da Empresa G

As razões da Empresa G para abandonar o seu sistema anterior, baseado em pontos, são consistentes com as relacionadas na literatura. A necessidade de incentivar o ganho de novas habilidades e a multifuncionalidade chegam a conflitar com as bases do sistema funcional, que volta-se para uma situação estável, de especialização e crescimento vertical.

Como em outras empresas, a iniciativa de iniciar o processo de substituição do modelo de remuneração não nasceu na área de RH, que entretanto procurou a solução e a sustentou tecnicamente antes e após a implantação.

Pode-se reconhecer o alinhamento dos objetivos do sistema com os objetivos de natureza estratégica da empresa, uma vez que a multifuncionalidade é declarada um meio de aumentar a produtividade da empresa e reduzir os seus custos. É, todavia, uma contribuição voltada mais para a eficiência do que para a eficácia da empresa.

A aplicação ao salário base vincula-se à recompensa do desenvolvimento contínuo do profissional, que ocorre de modo permanente. Por outro lado, a remuneração variável busca recompensar o desempenho da empresa como um todo. Não há um instrumento na empresa, destinado à recompensa do desempenho extraordinário, de natureza individual.

A empresa informou que não foi estendida a metodologia à seleção. Assim, a seleção é feita ainda para os cargos de origem. Quanto ao treinamento, mostra-se um ponto vulnerável do sistema e com potencial para desgaste do modelo, já que a inexistência de recursos em quantidade e qualidade requeridos para o suporte ao sistema podem levar à desmotivação dos profissionais, pela frustração de expectativas.

A ausência de um trabalho permanente de comunicação também não reforça o sistema e não trabalha no sentido de evitar o seu desgaste. Especialmente na condição em que os recursos para treinamento são escassos, a comunicação clara sobre as oportunidades pode contribuir para o maior envolvimento dos profissionais com própria gestão do sistema, gerando um entendimento maior sobre circunstanciais dificuldades em prover-se maiores recursos para o treinamento de habilidades.

A escolha das habilidades foi feita pelos dirigentes, observando-se uma concentração nas habilidades técnicas e conhecimentos, o que configura um perfil mais conservador da empresa. A empresa entende que, tratando-se de um sistema baseado em habilidades e sendo tais habilidades relacionadas de modo claro aos cargos, a escolha por parte de um grupo reduzido de dirigentes não representa dificuldade de aceitação por parte dos profissionais.

As habilidades escolhidas são manifestamente objetivas, ainda porque são de natureza eminentemente técnica. Quanto às denominadas competências comportamentais, pareceram-nos permitir interpretações divergentes, o que também é reconhecido pela empresa. A solução encontrada foi criar uma escala de avaliação, não existente no modelo implantado, o que de qualquer modo, embora reduza, não elimina a subjetividade presente em tais avaliações.

A empresa não efetua a certificação, o que no caso de habilidades é uma prática usualmente relatada na literatura.

Os mecanismos de progressão na carreira são claros e consistentes com as prescrições da literatura, que inclusive ressalta o fato de que um dos riscos dos sistemas de habilidades poderia ser a demanda excessiva por treinamento, caso não fossem colocados limites. A progressão no presente caso é condicionada não apenas pelo ganho de habilidades, mas pela existência de posição em aberto.

A pesquisa salarial é a forma encontrada para manter o equilíbrio externo, o que segue as recomendações da literatura. Cabe ressaltar que de certa forma esta prática ainda mantém uma vinculação mais forte com os cargos originais.

A empresa pretende continuar utilizando o sistema, embora reconheça a necessidade promover aperfeiçoamentos. Reconhece que o sistema é bastante mais satisfatório que o anterior, de base funcional e que este reconhecimento é também dos seus profissionais. As deficiências a eliminar estão previstas na literatura e são efetivamente uma ameaça à credibilidade e sucesso do sistema.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES

7.1 – Conclusões

Neste capítulo sintetizam-se as conclusões retiradas das análises de cada caso e delinea-se um quadro de conclusões gerais referentes ao grupo de empresas pesquisadas.

O objetivo principal da pesquisa é investigar a presença, nos sistemas estudados, das vantagens do emprego de sistemas de remuneração por habilidades e competências previstas na literatura específica. Os responsáveis pelas áreas de remuneração foram questionados quanto às vantagens obtidas com a implantação dos sistemas estudados. No quadro abaixo onde não constam dados da Empresa C, que ainda não reconhece resultados, demonstramos as categorias que foram objeto de citações espontâneas quando das respostas.

VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS						
CITAÇÕES ESPONTÂNEAS						
	A	B	D	E	F	G
Estímulo ao desenvolvimento de habilidades e competências individuais alinhadas com o direcionamento estratégico da Organização	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Melhoria na qualificação do efetivo		*****		*****	*****	*****
Melhoria na qualidade do trabalho produzido	*****	*****		*****	*****	
Maior interação dos sub-sistemas de RH	*****	*****	*****	*****		
Aumento da flexibilidade de atuação dos profissionais (multifuncionalidade, novas atividades)	*****	*****			*****	*****
Aumento da autonomia operacional dos funcionários		*****			*****	*****
Facilidade de preenchimento de novas posições com profissionais do efetivo existente	*****	*****		*****		
Definição clara e racional dos critérios de fixação de salários e reajustes			*****		*****	*****
Aumento na produtividade do efetivo	*****	*****				
Incentivo ao aprendizado organizacional	*****	*****				
Redução do número de funções específicas / fusão de funções		*****				*****
Maior envolvimento dos profissionais com os objetivos da Organização	*****	*****				
Redução do turn-over (espontâneo)	*****				*****	
Ganho de visão sistêmica pelos profissionais	*****	*****				
Incentivo ao auto-desenvolvimento, com participação dos funcionários em atividades de desenvolvimento por sua própria iniciativa	*****	*****				
Retenção dos profissionais essenciais para a Organização	*****				*****	
Maior flexibilidade para ajustar os salários ao mercado, inclusive nas admissões	*****			*****		
Clara definição das possibilidades de carreira para os profissionais			*****		*****	
Maior adaptabilidade do efetivo às mudanças organizacionais		*****				
Redução de “gargalos” na produção / execução de serviços					*****	
Melhoria do desempenho individual	*****					
Desvinculação entre salário e senioridade ou tempo de casa	*****					
Conhecimento claro, pela empresa, das habilidades e competências do efetivo						*****

Fonte: O próprio autor

Quadro 7-1 - Vantagens reconhecidas dos sistemas implantados

As vantagens reconhecidas pelas empresas confirmam as previsões da literatura, como as já relacionadas e formuladas por Schuster & Zinghein (1996), Lawler (1990), Ledford Jr. (1995), Picarelli e Wood (1997) e Hipólito (2001). Ressaltamos que as constatações aqui

realizadas não têm caráter de universalidade, não podendo ser generalizadas. Ainda com relação às vantagens verificadas, pode-se constatar que aquelas mais claramente reconhecidas foram o alinhamento dos sistemas às estratégias organizacionais, o incentivo à qualificação e ao desenvolvimento das competências individuais, o aumento da autonomia da atuação dos profissionais, como fruto de sua melhor qualificação e a maior visibilidade e integração da área de RH com os demais setores da empresa.

Em síntese, nos casos estudados, como visão geral, pode-se concluir que as vantagens previstas na literatura estão presentes nos sistemas estudados.

A pesquisa das dificuldades para a definição, implantação e operação dos sistemas confirmou observações de Jenkins Jr, Ledford, Gupta e Doty (1990) e proporcionou, no grupo de empresas analisadas, a classificação das dificuldades encontradas em duas categorias, Fatores culturais e Deficiências na concepção dos sistemas, conforme demonstram os quadros a seguir:

Fatores Culturais
Falta de comprometimento de gestores, alheamento em relação ao sistema, alegação de falta de tempo para dedicar-se à implantação do sistema ou não utilização do mesmo.
Apego ao referencial de cargos e à titulação e não à apresentação de resultados.
Ceticismo em relação às inovações de propostas pela área de RH, em razão de experiências anteriores mal sucedidas.
Rejeição à participação na elaboração do sistema, declarando-o a uma responsabilidade da área de RH.
Tentativa de valorizar desproporcionalmente algumas habilidades, como forma de fazer prevalecer o interesse de um grupo específico.

Fonte: O próprio autor

Quadro 7-2 - Dificuldades para a implantação - fatores culturais

Deficiências na Concepção ou no Planejamento da Implantação dos Sistemas
Falta de suporte de treinamento para apoiar o desenvolvimento das habilidades e competências.
Insuficiência de recursos para a administração do mapeamento das competências individuais e avaliações, como sistemas informatizados específicos.
Ausência de previsão de tratamento de casos específicos, como a valorização excepcional de alguns cargos pelo mercado.
Formação de famílias de cargos englobando número excessivo de cargos, não reconhecendo a existência de carreiras diferentes.
Divulgação precipitada ou incorreta de informações sobre o sistema em sua fase de concepção, gerando-se expectativas não atendidas posteriormente.
Adoção de competências definidas de modo vago ou sem um instrumento que permita a aferição dos níveis de complexidade correspondentes.
Insuficiência de treinamento aos gestores e profissionais na fase de implantação do sistema.

Fonte: O próprio autor

Quadro 7-3 - Dificuldades para a implantação - deficiências na concepção ou implantação dos sistemas

A maioria das empresas declara que os objetivos que traçaram quando da implantação dos seus sistemas foram totalmente atingidos. Um grupo menor reconhece que os objetivos foram parcialmente atingidos, restando ainda implementar ações ou redefinir alguns pontos importantes para que os sistemas possam atingir os seus objetivos. De um modo geral, pode-se afirmar que os objetivos traçados foram alcançados ou estão próximos de ser alcançados, uma vez que são conhecidas as deficiências e suas soluções.

O quadro a seguir demonstra os principais objetivos buscados pelas empresas com a implantação de seus sistemas de remuneração por Habilidades ou Competências:

Objetivo Declarado
Alinhamento do sistema de remuneração aos objetivos estratégicos da empresa.
Incentivo ao desenvolvimento das competências individuais alinhadas à estratégia da empresa.
Definir perspectivas de carreira e critérios de recompensa para os profissionais da empresa.
Criação de uma estrutura salarial eficiente, com critérios claros e conhecidos pelos profissionais.
Acrescentar flexibilidade à atuação dos profissionais.
Desvincular o progresso na carreira da senioridade e do tempo de empresa.
Remuneração adequada e retenção de profissionais importantes para a empresa
Melhorar a capacidade de adaptação às mudanças organizacionais.
Melhorar o ambiente interno da empresa.
Obter melhores referenciais de comparação com o mercado (volatilidade dos cargos).

Fonte: O próprio autor

Quadro 7-4 - Objetivos dos sistemas de remuneração estudados

Ressalte-se que no grupo de empresas considerado, os objetivos relacionados nas linhas superiores do quadro foram mencionados em maior número do que os objetivos relacionados nas linhas inferiores.

Procurou-se também avaliar as perspectivas de continuidade dos sistemas implantados e os aperfeiçoamentos julgados necessários para que esta continuidade seja realizada com sucesso. Em geral as empresas declararam total satisfação com o desempenho dos sistemas e informaram a pretensão de continuar com a sua utilização, não apenas nas unidades em que vem sendo utilizados como também relataram o propósito de ampliar a sua utilização, adotando-a em outras unidades. O quadro a seguir mostra as necessidades declaradas de melhoria dos sistemas.

Necessidade de Melhoria
Melhorar o sistema de treinamento e desenvolvimento através de cursos de auto-desenvolvimento
Retreinamento dos gestores funcionais na operação do sistema e reforçar o entendimento dos seus papéis
Proporcionar aos profissionais o acesso informatizado ao sistema
Regularizar a periodicidade das avaliações
Intensificar a comunicação e divulgação do sistema para os profissionais

Fonte: O próprio autor

Quadro 7-5 – Melhorias a realizar nos sistemas estudados, segundo seus gestores

Cabe ainda lembrar que uma das empresas que embasa o seu sistema de remuneração em habilidades estuda no momento a alternativa de adotar o conceito mais amplo, de remuneração por competências. A outra empresa usuária do sistema de remuneração por habilidades já considera como base para remuneração um composto em que predominam habilidades, mas considera também um reduzido número de competências.

As conclusões até aqui relatadas confirmam as previsões da literatura no tocante às vantagens esperadas dos SRHC e suas características operacionais, porém também revelam que nos sistemas examinados alguns pontos de vital importância para o sucesso na utilização dos SRHC não foram adequadamente tratados, representando pontos de vulnerabilidade e colocando em risco as soluções adotadas.

O exame dos dados obtidos nos casos analisados propicia ainda as seguintes constatações:

- Em geral as empresas que adotaram SRHC o fizeram como forma de apoiar transformações organizacionais importantes, modernização de sistemas de gestão ou mudanças no sentido de obter aumento de competitividade em ambientes intensamente utilizadores de tecnologia e conhecimento. O SRHC é entendido como instrumento de suporte e estímulo à estas transformações e exerce um papel importante na

consolidação de uma cultura participativa, o que foi ressaltado nos trabalhos de Lawler (1990), Ghorpade & Edge (1997), Picarelli e Wood (1997) e Hipólito (2001). A retirada do foco do cargo e sua concentração na pessoa evidenciam o interesse da empresa no reforço de uma cultura de valorização e recompensa do esforço individual, tendo havido ganhos no tocante à melhor comunicação entre gerentes e profissionais. Uma evidência deste papel é o reconhecimento por todas as empresas de que o papel de RH ficou mais claro para os seus profissionais e mais integrado em relação ao conjunto da organização como consequência de sua atuação no processo de concepção e implantação do SRHC.

- Os sistemas de remuneração baseados em cargos, anteriormente empregados pelas empresas analisadas foram substituídos total ou parcialmente por sistemas baseados em habilidades e competências. A hipótese de continuar com os sistemas anteriores, devidamente reformados, foi na maior parte dos casos analisada e descartada, tendo as empresas optado pela adoção de sistemas baseados em habilidades e competências. Em geral, estas empresas entendem que os sistemas baseados no cargo não incentivam o desenvolvimento das competências dos profissionais e, em especial, não funcionam como incentivadores do aprendizado das competências e habilidades de interesse estratégico. Apontam ainda o elevado custo de sua manutenção, em razão da rapidez com que as descrições de cargos se alteram, face à evolução tecnológica e à necessidade de otimização de processos demandada pelo mercado, bem como em razão do crescimento da demanda por profissionais qualificados para o exercício de múltiplas funções, simultaneamente. Assim, as descrições de cargos ou não representam perfeitamente os cargos, ou perdem sua validade rapidamente, tornando-se também pouco eficazes como elementos básicos para a obtenção de dados nas pesquisas salariais.

- Nenhuma das empresas analisadas apresentou um sistema de indicadores que permita a comprovação quantitativa de suas percepções relativas ao desempenho dos SRHC, sua qualidade, suas vantagens e desvantagens. A definição de tais indicadores e seu acompanhamento é uma intenção que a maior parte dos entrevistados manifestou.
- No grupo de empresas analisado há empresas utilizando-se tanto de habilidades como de competências exclusivamente, bem como de combinações dos dois conceitos para o embasamento do sistema de remuneração. Entretanto, o que de fato mostrou-se característico do emprego de cada conceito, foi o público cujos salários são administrados. Assim, os dois sistemas com predominância da utilização de habilidades voltam-se mais especificamente para os salários de profissionais com atividades de natureza operacional e os dois sistemas que se utilizam exclusivamente do conceito de competências voltam-se para públicos cujo trabalho envolve maior nível de abstração e complexidade. Os demais sistemas utilizam-se de ambos os conceitos simultaneamente, entretanto os denominam competências. O quadro a seguir demonstra a situação relatada.

Critério predominante	Empresa	Público-alvo	Estrutura	Pesquisa salarial
Habilidades	F G	Operacionais	Cargos/Cargos amplos	Cargos
Competências	A B	Todos*	Eixos de carreira	Complexidade
Habilidades + Competências	C D E	Todos*	Cargos amplos	Cargos
Todos* = Atividades operacionais + técnicos + gerenciais				

Fonte: O próprio autor

Quadro 7-6 - Características gerais dos sistemas analisados

- Cabe ainda observar que os sistemas que utilizam ambos os critérios ainda reservam papéis importantes aos cargos. Assim, estruturam-se segundo o conceito de cargos amplos (*broadbands*), cujos parâmetros salariais de mercado são obtidos através de uma pesquisa salarial convencional, baseada no conceito de cargo, conforme mostra Hofrichter (1993). Os sistemas totalmente referenciados em competências utilizam uma pesquisa salarial especialmente desenvolvida, que procura trazer salários de mercado para profissionais cujas atividades, ainda que desenvolvidas dentro de estruturas geridas pelo critério funcional, são compatíveis com níveis de complexidade correspondentes aos níveis de complexidade definidos para as suas estruturas baseadas em competências. Esta forma de pesquisar, ainda que influenciada pela realidade das empresas informantes, direciona a coleta dos dados segundo o referencial de complexidade. O que se evidencia é que não há, no grupo pesquisado, um modelo único ao qual se possa denominar de sistema de remuneração por competências, dado que o ponto que mostram em comum é a utilização, de modo variado do conceito de competências.
- Ficaram caracterizadas três formas pelas quais o grupo analisado organizou os seus sistemas de remuneração:

Gestão salarial por competências, tomando como base da remuneração os níveis de complexidade e o desenvolvimento dos profissionais, conforme o modelo de terceira geração apresentado por Dutra (2001).

Gestão através da utilização híbrida do conceito de cargos e competências ou habilidades, na forma de cargos amplos, famílias de cargos ou *broadbands*, caracterizando os modelos de segunda geração propostos por Dutra (2001).

Gestão baseada no cargo, porém incorporando habilidades ou competências entre os fatores de pontuação.

- Com relação ao processo de seleção das habilidades e competências que serão remuneradas pelos SRHC a literatura recomenda a maior participação possível por parte dos funcionários, o que aumentaria o seu envolvimento e a aceitação do sistema, o que é a posição de Ledford Jr. (1995), Dutra (2001) e Schuster & Zinghein (1996). O que foi verificado na prática poucas vezes seguiu esta recomendação, já que foram constatados casos em que as competências foram selecionadas por especialistas e apresentadas aos funcionários depois de validadas por um grupo de gerentes. As empresas que seguiram este modelo procuram compensar a ausência de participação com um esforço de comunicação e treinamento mais intenso, o que acreditam, poderá homogeneizar o entendimento das competências e reduzir as interpretações divergentes, bem como facilitar sua aceitação. Uma reflexão que aqui se impõe é quanto à compatibilidade entre os modelos de remuneração focados no indivíduo e as características das empresas que os adotam.
- Os sistemas de remuneração focados no indivíduo reforçam a cultura participativa e a autonomia do indivíduo, o que evidentemente não é compatível com culturas mais conservadoras e autocráticas. No caso do grupo que analisamos, duas empresas recorreram aos SRHC como reforçadores de mudanças que pretendiam ver induzidas em sua cultura e entendem que esta medida tem sido eficaz, o que requer seguidos sinais de reforço da alta direção. Entretanto, uma das razões de resistência também encontradas no grupo analisado, em especial aquelas ações de indiferença com relação aos sistemas, a recusa passiva em implantá-los, pode estar relacionada com o propósito

de preservar uma cultura conservadora, conforme ponderam Schuster & Zinghein (1996).

- Com relação à objetividade do uso das competências, verificamos que a maior parte das empresas optou por descrições diretamente relacionadas ao conceito de “entrega”, vinculando-as aos procedimentos e comportamentos esperados e procurando eliminar a menção a aspectos passíveis de interpretações divergentes. Em síntese, as descrições, que propiciam a utilização nas avaliações, foram construídas muito mais voltadas para o conceito de “entrega” do que para o conceito de “estoque”. A explicação que encontramos por parte dos entrevistados sempre enfatizou o aspecto da aplicabilidade de tais descrições por parte dos usuários, profissionais não especialistas em conceitos mais elaborados de RH.
- O foco da utilização dos SRHC estudados é o salário básico. Os sistemas foram concebidos como instrumentos de incentivo à aquisição e desenvolvimento de competências, o que ocorre de modo progressivo, ao longo da vida profissional, sendo o incremento salarial compatível com a velocidade de ganho e desenvolvimento destas competências. A quase totalidade das empresas estudadas utiliza-se também de mecanismos de remuneração variável para recompensar o desempenho, como por exemplo o pagamento de participação em lucros ou resultados, gratificações e bônus. Tais mecanismos não interferem com a evolução dos salários e permitem recompensar de imediato o bom desempenho, não acarretando efeito de aumento salarial permanente, como “memória” de um desempenho que eventualmente poderia não mais repetir-se. Esta concepção obedece ao conceito de remuneração estratégica, que utiliza formas diferentes para a compensação de diferentes aspectos, e foi objeto de análise no início deste trabalho. Com relação à utilização de habilidades e competências especificamente para o salário base, Hipólito (2001) fundamenta a

prática na coerência em relação à agregação de habilidades e competências, que ocorre ao longo do tempo e é acumulativa, sem reversão a estágios anteriores. A mesma lógica sugere a utilização da remuneração variável para recompensar o desempenho, medido contra metas e realizações, que podem ser atingidas ou não, configurando resultados diferentes no tempo.

- Um ponto importante que pode ser ainda mencionado é o fato de que as empresas que implantaram os SRHC como parte de um sistema de gestão por competências apresentam sistemas mais consistentes, sem deficiências de natureza estrutural. Nesta situação, uma grave ameaça aos SRHC é visível, uma vez que sistemas complementares de elevada importância, como os de treinamento e desenvolvimento, que devem apoiar o desenvolvimento das competências, organizam-se por vezes de modo independente e sem maior preocupação com este apoio ao desenvolvimento dos sistemas. Esta ocorrência trabalha contra os objetivos estratégicos fixados para os SRHC e estabelece um sentido de desmotivação, pela frustração de expectativas, como apontou Robbins (1998). Dado que uma das maiores expectativas fixadas para o sistema é o estabelecimento de perspectivas de desenvolvimento profissional e de progresso salarial e na carreira, o SRHC corre em tais circunstâncias o risco da desmoralização pelas suas contradições.
- Da mesma forma, constatou-se a importância extrema de um intenso trabalho de treinamento dos participantes, como recomendam Schuster & Zinghein (1996) e Picarelli e Wood(1997), de comunicação permanente quanto aos fundamentos e procedimentos associados aos SRHC e da participação ampla dos profissionais na concepção e implantação dos sistemas. Em especial, a participação na determinação das competências que constituirão base para os pagamentos e para os programas de desenvolvimento figura como um elemento de validação do sistema e de envolvimento

dos profissionais. Assim, a implantação dos SRHC deve considerar aspectos culturais das empresas, que devem ser previamente avaliados e determinados, evitando-se, por exemplo, a indicação de um modelo aberto e participativo em uma empresa cuja cultura privilegie a centralização e a hierarquia rígida. Note-se que em várias das empresas analisadas, a adoção do SRHC deu-se precisamente com o propósito de estimular a mudança.

- Uma preocupação das empresas tem sido a disponibilização dos dados das avaliações de competências e desempenho, bem como outras informações referentes ao indivíduo. Entre as empresas analisadas constatou-se o uso de aplicativos de informática específicos para esta finalidade. Nos casos em que o uso ainda não ocorre, os aplicativos estão em elaboração. Esta ação é importante para dar garantir ao sistema a clareza que favorece a percepção pelos profissionais de que o sistema é justo e que sua participação é real na administração do próprio salário.
- Quanto à consideração do desempenho e dos resultados na concessão dos aumentos salariais pode-se verificar ser uma constante nos SRHC estudados. Assim, apesar de não ser o progresso nas competências medido e utilizado como forma corriqueira de determinação dos valores da remuneração variável, o inverso, com a influência dos resultados obtidos (entrega) na determinação da concessão do aumento no salário básico, é prática reiteradamente constatada e mantém relação com a preocupação de recompensar a “entrega”.
- Um aspecto para reflexão é o fato de que a opção pela adoção dos SRHC não surgiu, na maioria dos casos estudados, através da unidade de RH, responsável pela administração da remuneração, mas, quase sempre, de ações da direção, assessoradas por consultorias externas. Tal fato sugere uma passividade por parte das áreas de RH

com relação ao aspecto estratégico de sua atuação, que a nosso ver recomenda uma análise mais aprofundada.

- Os resultados obtidos pelas empresas pesquisadas confirmaram as vantagens previstas na literatura, em especial no que se refere ao papel dos SRHC como instrumentos de apoio a mudanças organizacionais, através do alinhamento das práticas de remuneração com os objetivos estratégicos das empresas.
- Como instrumento de gestão salarial também se evidenciou a vantagem da adoção dos sistemas baseados em habilidades e competências, em especial quando as empresas objetivaram superar as limitações dos sistemas baseados no cargo.
- As deficiências apontadas na literatura, como inerentes aos sistemas funcionais, não foram constatadas nos SRHC. Contrariamente, as empresas cujos SRHC foram estudados relataram a superação de tais deficiências e a caracterização dos seus sistemas de remuneração como apoiadores na busca dos objetivos estratégicos e como portadores de objetividade e clareza, indicando aos profissionais as habilidades, conhecimentos e atitudes valorizadas pelas empresas e proporcionando-lhes condições adequadas para a gestão de suas carreiras.
- Consideradas as características culturais das empresas e observados os cuidados recomendados pela literatura, tanto na fase de concepção quanto nas fases de implantação e operação, concluímos que os sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências apresentam-se como alternativa de valor aos sistemas funcionais, tanto pelo enfoque estratégico quanto pelo reconhecimento do esforço individual e incentivo ao crescimento das competências e habilidades dos profissionais.

7.2 – Sugestões para Estudos Posteriores

Os casos analisados permitiram conhecer alternativas utilizadas para a concepção dos SRHC, partindo-se da decisão singular de remunerar o indivíduo e não o cargo.

Tais sistemas de remuneração apresentam-se como alternativas compatíveis com empresas ágeis, de administração participativa, voltadas para alinhar os sistemas de RH com os seus objetivos estratégicos. Os modelos poderão ainda evoluir à medida que novas empresas os adotem. Entretanto, apesar das limitações inerentes ao método de pesquisa que foi utilizado, os dados obtidos e as experiências do processo de pesquisa junto às empresas permitem a reflexão sobre alguns temas cuja investigação poderia ser aprofundada em futuras pesquisas. Assim sendo, são aqui apresentadas algumas sugestões:

- O aprofundamento de investigações sobre a disponibilidade de métodos de pesquisa salarial apropriados a embasar os SRHC. Dentre as empresas analisadas, apenas duas utilizam-se de pesquisas salariais especificamente desenvolvidas a partir do conceito de competências. Em ambos os casos as empresas não relatam o domínio da tecnologia da pesquisa em questão. As demais empresas utilizam-se de pesquisas tradicionais, utilizando-se de cargo-chave.
- Também cabe um estudo profundo sobre a adequação dos SRHC à realidade da legislação trabalhista brasileira, em especial face às alterações na Consolidação das Leis do Trabalho, em tramitação no Congresso Nacional, já que todas as empresas visitadas admitem alguma forma de conflito potencial entre o método que adotaram e o princípio da isonomia salarial.
- A construção de indicadores que permitam medir o desempenho dos SRHC é também um ponto não resolvido. Uma sugestão para futuras pesquisas é a determinação de indicadores e o desenvolvimento de métodos para tal finalidade. Cabe lembrar que a

ausência de tais indicadores dificulta sobremaneira a avaliação quantitativa dos resultados dos sistemas implantados.

- Uma sugestão final é a realização de pesquisa ampla visando a quantificação do número de empresas que adotam SRHC no Brasil e a taxa de crescimento de tal adoção. Hipólito (2001) sugere hipóteses para o que entende como lento crescimento desta taxa. Nossa sugestão para pesquisa é a checagem das hipóteses formuladas por Hipólito, acrescentando-se as hipóteses de que a postura das áreas de RH das empresas tem sido passiva e pouco promotora da adoção de novos sistemas de remuneração, no que se refere à administração do salário base, bem como as empresas têm dirigido sua atenção muito mais para os resultados de curto prazo, privilegiando assim, no composto de remuneração, a remuneração variável e não o desenvolvimento do salário-base.

BIBLIOGRAFIA

ANDERSEN CONSULTING. *Tendências em Recursos Humanos*, São Paulo: 2001.

ARMSTRONG, Michael. Relating competencies to pay: The UK experience. *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake, vol. 30, n° 3, p. 28-39, May/Jun 1998.

ATTEWELL, Paul. What is a skill?. *Work and Occupations*, Nashville, vol. 17, n° 4, p. 422-488, Nov 1990.

BELCHER, David W. *Compensation Administration*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1974. 606 p.

BELCHER JR, John G. *How to Design & Implement a Results-Oriented Variable Pay System*. New York: AMACOM, 1996. 248 p.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1982. 308 p.

BRISOLLA JUNIOR, Caio de Barros. *A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: Um estudo do setor bancário brasileiro*. 1994. 224f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CABRAL, Álvaro; NICK, Eva. *Dicionário técnico de Psicologia*. São Paulo: Editora Cultrix, 2001. 331 p.

CAUDRON, S. Master of the compensation maze. *Personnel Journal*, Costa Mesa, vol. 72, n° 6, p. 64^a-640, June 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 643 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 1993. 921 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 381 p.

CODA, ROBERTO. *Learning how to manage human assets based on skills and competences: lessons from the Brazilian electrical sector*. In: Latin América's New Millenium: Reaching "El Dorado". Proceedings... New Orleans: BALAS - Business Association of Latin América Studies & Loyola University New Orleans, 1999. p. 356.

CRANDALL, Fredric N; WALLACE JR, Marc J. *Work & rewards in the virtual workplace*. New York: AMACOM – American Management Association, 1998. 258p.

CRAWFORD, Richard. *A era do capital humano*. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 186 p.

DE MASI, Domenico. *Desenvolvimento sem trabalho*. São Paulo: Editora Esfera, 1999. 103p.

- DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 715 p.
- DUTRA, Joel. *Administração de Carreiras*. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 172 p.
- DUTRA, Joel; FISCHER, André L; Hipólito, José Antonio Monteiro et al.. *Gestão por Competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001. 118 p.
- DUTRA, Joel. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 210 p.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986. 1838 p.
- FISCHER, André L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FLANNERY, Thomas P; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Editora Futura, 1997. 281 p.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 169 p.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 349 p.
- GHORPADE, Jai; EDGE, Jerry T. *Understanding Skill-based Pay: An Approach to Designing and Implementing an Effective Program*. Scottsdale: WorldatWork, 1997. 23 p.
- GREEN, Paul C. *Desenvolvendo competências consistentes: Como vincular sistemas de Recursos Humanos a estratégias Organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 2000. 233p.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *Administração Salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.
- HOFRICHTER, David. Broadbanding: A "Second Generation" Approach. *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake, v.25, nº 5, p. 53-58, Sep-Oct 1993.
- HUNSAKER, Phillip J; COOK, Curtis W. *Managing Organizational Behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1986. 715 p.
- JAQUES, Elliot; CLEMENT, Stephen D. *Executive Leadership: A practical guide to managing complexity*. Arlington: Cason Hall & Co. Publishers, 1994. 316 p.
- JAQUES, Elliot. *Equitable Payment: A General Theory of Work, Differential Payment, and Individual Progress*. Londres : Heinemann Educational Books Ltd., 1961. 336 p.

- JAQUES, Elliot. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. Amended second edition. Arlington: Cason Hall & Co. Publishers, 1998. 136 p.
- JENKINS, G. D; LEDFORD JR, Gerald E; GUPTA, Nina; DOTY, D. Harold. *Skill-based pay: practices, payoffs, pitfalls and prescriptions*. Scottsdale: American Compensation Association, 1992. 57 p.
- Job Evaluation*. Geneve: INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 1960. 146 p.
- KEEGAN, John. *Uma história da guerra*. Trad. João Baptista da Costa Aguiar. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 442 p.
- KOHN, Alfie. Why Incentive Plans Cannot Work. In: KERR, Steven. *Ultimate rewards: what really motivates people to achieve*. 10^a edição. Boston. Harvard Business School Publishing, 1997. p. 15-24.
- LAWLER III, Edward E. *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990. 295p.
- LAWLER III, Edward E. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. 292p.
- LAWLER III, Edward E. Competencies: a poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake, v. 28, n° 6, p. 20-23 Nov/Dez 1996.
- LAWLER III, Edward E. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. 327 p.
- LAWLER III, Edward E. *Pay Strategies for the Next Economy: Lessons from the Dot-comp Era*. WorldatWork Journal, Scottsdale, v. 11, n° 1, p. 6-10, first quarter 2002.
- LEDFORD JR, G. E. Three case studies on skill-based pay: an overview. *Compensation and benefits*, Saranac Lake, v. 23, n° 2, p. 11-23, Mar./ Apr. 1991.
- LEDFORD JR, G. E. Paying for the skills, knowledge and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake, v. 27, n° 4, p. 55-62, Jul./ Ago. 1995.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 116 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de Trabalhos Acadêmicos*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 92 p.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 371 p.
- MC CLELLAND, David C. Introdução. In: SPENCER, Lyle M; SPENCER, Signe M. *Competence at work*. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1993. 372p. p. 3-8.

- PFEFFER, Jeffrey. Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, nº 3, p. 109-119, May-June 1998.
- PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD, Thomas Jr. *Remuneração por habilidades e competências: preparando a Organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 181 p.
- PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD, Thomas Jr. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 208 p.
- PARRY, Scott B.. The quest for competencies. *Training*, Minneapolis, v. 33, nº 7, p. 48-55, Junho de 1996.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Editora LTR Ltda, 2000. 362 p.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, nº 3, p. 79-91, May-June 1990.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G.. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995. 400 p.
- RESENDE, Enio. *Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades*. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 1999. 76 p.
- ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 675 p.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectives, Prentice-Hall*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. 524p.
- SANDBERG, Jorgen. Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 43, nº 1, p. 9-25, Fev. 2000.
- SCHEIN, Edgard. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986. 358 p.
- SPENCER, Lyle M; SPENCER, Signe M. *Competence at work*. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1993. 372p.
- SCHIPPMANN, Jeffery S; ASH, Ronald A; BATTISTA; Mariangela et al. The practice of competence modeling. *Personnel Psychology*. Durham, v 53, nº 3, p. 703-740, Autumn 2000.
- SCHUSTER Jay R; ZINGHEIM Patricia K. *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. 364 p.
- WMMERCER LTDA. *Terceira Pesquisa de Cenário para RH e Organização*. São Paulo: 2000.

WEBSTER'S NEW ENCICLOPEDIA DICTONARY. New York: Black Dog & Leventhal Publishers Inc, 1995, 1639 p.

WILSON Thomas B. *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. New York: McGraw-Hill, 1994. 378 p.

WOODRUFFE, Charles. Competent by Any Other Name, *Personnel Management*. London, v.23, n° 9, p. 30-33, Sept. 1991.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2001. 205 p.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 197 p.

ZIMPECK, Beverly Glen. *Administração de salários*. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 346 p.

Glossário:

A finalidade deste Glossário é apresentar definições úteis para a compreensão de conceitos citados neste trabalho, em especial quando os termos são adotados no texto sem que, por razões de objetividade, proceda-se ao aprofundamento do conceito.

Atitude: é uma constatação avaliadora, favorável ou desfavorável, em relação a objetos, pessoas ou eventos. As atitudes têm componentes cognitivos, afetivos e comportamentais (Robbins, 1998). A atitude representa uma fusão de elementos afetivos e comportamentais que não foram adquiridos formal e conscientemente, mas de um modo incidental, do nosso meio social (Cabral e Nick, 2001).

Atratividade: capacidade de atrair (Ferreira, 1986). O termo é utilizado para indicar a capacidade de uma organização despertar o interesse, como empregadora, dos melhores profissionais.

Autoconceito: trata-se de uma abstração. O autoconceito é a imagem cognitiva de alguém, que responde à pergunta “Quem sou eu nesta situação?”. O autoconceito muda de um episódio para outro, porém, dentro de um “papel” todos os esforços são, usualmente, dirigidos para reforçar a imagem (Hunsaker e Cook, 1986).

Broadbanding: estratégia de construção de substituição de múltiplas faixas salariais por outras, em menor número, mais amplas e com maior sobreposição, de tal sorte que diversos níveis salariais podem ser substituídos por uma única faixa (Flannery, Hofrichter e Platen, 1997).

Cargo: é o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas. Função é definida como o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo em uma organização (Pontes, 2000);

Carreira: são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (London e Stumph, apud Dutra, 1996).

Carreirismo: caráter, qualidade ou modo de agir de quem, para vencer, para fazer carreira rápida, lança mão de quaisquer processos (Ferreira, 1986).

Cognição: é a crença ou o conjunto de informações que formam o conceito sobre um objeto, pessoa, evento, ou idéia. As informações podem ser adquiridas por educação, experiência ou pela tradição oral (Hunsaker e Cook, 1986). A estrutura cognitiva é o modo como o indivíduo vê os mundos físico e social, incluindo todos os seus fatos, conceitos, crenças e expectativas, assim como o padrão de suas relações mútuas (Kurt Lewin, apud Cabral e Nick, 2001).

Compensação: é toda recompensa financeira, direta ou indireta, que um indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. A compensação financeira direta é paga na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. A compensação financeira indireta é o salário indireto, representado por plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa, incluindo-se horas extras, participações nos resultados, férias, adicionais diversos (Chiavenatto, 1997). Tem sinônimo no termo remuneração.

Competitividade: é a qualidade de competitivo (Ferreira, 1986), de estar apto a buscar simultaneamente com outras organizações, vantagens, recompensas . No presente trabalho o termo aplica-se à condição buscada pelas empresas, de estarem aptas a obter resultados no mercado em que atuam, através da disputa com outras empresas.

Comportamento individual; é o conjunto de atitudes e reações do indivíduo em face ao meio social (Ferreira, 1986).

Comportamento organizacional: no sentido em que o termo é utilizado no texto, é o comportamento de grupos de indivíduos componentes de uma organização. Entendido como área do conhecimento, o Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização (Robbins, 1998).

Condicionamento: trata-se de um processo de aprendizagem, um complexo de processos orgânicos resultante da apresentação de dois estímulos em rápida sequência temporal. O estímulo A tem ligação previamente adquirida com uma determinada resposta, reflexo do organismo à sua apresentação. O estímulo B não é adequado a tal resposta, porém em consequência da apresentação emparelhada dos dois estímulos, repetidamente, acaba por adquirir a potencialidade de induzir uma resposta semelhante à provocada pelo estímulo A. Ao estímulo A chama-se estímulo não condicionado e o estímulo B será dito condicionado (Cabral e Nick, 2001).

Conhecimento: conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos (Sanchez, Heene e Thomas, apud Oliveira Jr, Moacir de Miranda, in Fleury, Maria Tereza Leme e Oliveira Jr, Moacir de Miranda, 2001). O resultado do saber ou conhecer, sendo que ao conhecimento simples chama-se apreensão (que inclui a percepção); o mais complexo chama-se compreensão ou entendimento (conhecimento de relações,

significados, etc.). Acervo de informações conservadas e entendidas (assimiladas) por um indivíduo ou uma cultura (Cabral e Nick, 2001).

Cultura organizacional: é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein, 1986).

Desempenho individual: é o que uma pessoa faz quando está entregue a uma tarefa, uma atividade pessoal considerada como motivo da obtenção de certo resultado (Cabral e Nick, 2001).

Eficácia: é uma medida da realização ou não das metas, “fazer a coisa certa” (Robbins, 2000). A eficácia é o alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis (Chiavenatto, 1993).

Eficiência: é a relação entre insumos e produtos, “fazer a coisa direito”. Ao obter-se maior produção com o mesmo insumo, aumenta-se a eficiência (Robbins, 2000). A eficiência é a melhor utilização dos recursos disponíveis (Chiavenatto, 1993).

Estilo de supervisão: refere-se a estilos de liderança, comportamentos dos líderes. Os dois estilos básicos de liderança são a liderança orientada para as pessoas, em geral associada ao modelo de gestão democrática, em que as decisões são tomadas em conjunto com o grupo e a liderança orientada para a tarefa, em geral associada ao modelo autocrático. Não constituindo estes estilos pólos opostos, verifica-se também um modelo de liderança bidimensional, combinando os dois principais estilos (Maximiano, 1997).

Fenomenologia: o método de pensamento proposto por Husserl, refere-se à intuição intelectual e à descrição de intuição. Consiste em uma visão intelectual do objeto, baseando-se em uma intuição. O objeto de estudo é o fenômeno (lema: “ir às coisas mesmas”). O enfoque

fenomenológico furta-se à validação do conceituado sem prévia reflexão e volta-se para o não pensado. Propõe uma reflexão exaustiva, sempre e contínua sobre a importância, validade e finalidade dos processos adotados (Martins, 1994).

Mimetismo: fenômeno que consiste em tomarem diversos animais a cor e configuração dos objetos em cujo meio vivem, ou de outros animais de grupos diferentes. Ocorre no camaleão, em borboletas, etc. Mudança consoante o meio; adaptação (Ferreira, 1986). Utilizado no texto com o sentido de imitação, repetição a crítica de um hábito estabelecido no meio profissional.

Motivação: é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo (Robbins, 1998).

Motivo: é, em termos genéricos, aquilo a que um indivíduo atribui conscientemente as bases do seu comportamento. Para McClelland, motivo é uma forte associação afetiva, caracterizada por uma reação antecipatória da meta em vista e baseada na associação passada com prazer ou dor. Para Merton, o motivo é a disposição ou valência que energiza o organismo, tornando-o ativo, dirige a sua atividade variável e persistente, e enfatiza ou seleciona as atividades que são repetidas e as que não são repetidas (Cabral e Nick, 2001).

Multifuncionalidade: neologismo, utilizado com o sentido de designar a capacidade de um profissional executar mais de uma função no exercício de suas atividades.

Objetivos estratégicos: são os objetivos estabelecidos no processo de planejamento estratégico de uma organização, que declara quais resultados deseja alcançar e quando deseja que eles sejam alcançados (Maximiano, 1997).

Papel social: o termo designa um conjunto de padrões de comportamento esperados atribuídos a alguém que ocupa uma dada posição numa unidade social. Percepção de papel é a percepção de alguém, de como deve comportar-se numa dada situação (Robbins, 1998).

Personalidade: entre as inúmeras definições, adotamos, para efeito deste texto, a de G. Allport, segundo quem a personalidade é a organização dinâmica, no indivíduo, daqueles sistemas psicofísicos que determinam o seu pensamento e comportamentos característicos, a sua adaptação típica ao meio social. Apesar das diferenças de abordagem, pode-se afirmar que o conceito de personalidade envolve as seguintes premissas: (1) Referente particular às características distintivas do indivíduo; (2) Aspecto de estímulo e resposta; (3) Referente social; (4) Dinâmica de ação social (Cabral e Nick, 2001).

Poder: refere-se à capacidade que alguém tem de influenciar o comportamento de outros, de modo que ajam de acordo com os seus propósitos (Robbins, 1998).

Poder heurístico: poder de incentivar a solução de problemas. O termo deriva de heurística, cujo significado é:

1. Conjunto de regras e métodos que conduzem à descoberta, à invenção e à resolução de problemas [Cf. heureka.].
2. Procedimento pedagógico pelo qual se leva o aluno a descobrir por si mesmo a verdade que lhe querem inculcar.
3. Ciência auxiliar da História, que estuda a pesquisa das fontes (Ferreira, 1986).

Política: são guias genéricos para a ação. Uma política delimita a ação, mas não especifica o tempo. É uma definição de propósitos comuns de uma empresa e estabelece linhas de orientação e limites para a ação dos indivíduos responsáveis pela implementação dos planos. As políticas constituem planos que lidam com problemas recorrentes e para os quais não existe solução rotineira e levam a organização a reconhecer objetivos específicos e a trabalhar em conjunto para seu alcance dentro de uma maneira amplamente definida (Chiavenatto, 1987).

Polivalência: qualidade de ser eficaz em vários casos diferentes; versátil. Que oferece diversas possibilidades de aplicação ou emprego (Ferreira, 1986).

Remuneração: neste trabalho é definida como toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe. (Ceriello e Frieman, apud Hipólito, 2001).

Rotatividade: o termo rotatividade é utilizado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (Chiavenatto, 1997).

Segurança: estado em que a satisfação de necessidades e desejos se encontra garantida. Atitude complexa de autodomínio, sangue-frio, presença de espírito e confiança nos próprios recursos, aliada à certeza de se pertencer a um grupo salarial valorizado (Cabral e Nick, 2001).

Sinergia: é um termo, de origem grega (*synergia*, cooperação), usado em biologia, que se refere à uma ação de duas ou mais substâncias que resulta num efeito que é diferente da adição individual das substâncias (Robbins, 1998). Sintetiza-se pelo adágio “A soma das partes é maior do que o todo”.

Recompensa: as recompensas incluem o pacote total de benefícios, além de salários, pensões, férias, mas também as promoções verticais e horizontais e as recompensas não monetárias como elogios, garantia de segurança no cargo, incentivos ao desenvolvimento pessoal e profissional (Chiavenatto, 1997).

Status: uma posição ou posto definido socialmente, conferido a grupos ou a membros de grupos, pelos demais (Robbins, 1998).

Traços: são os padrões relativamente persistentes e consistentes de comportamento que se manifestam numa vasta gama de circunstâncias. A inter-relação entre vários traços compõe a personalidade do indivíduo (Cabral e Nick, 2001).

Turnover: o mesmo que rotatividade.

Valores: representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou estado supremo de existência é preferível pessoal ou socialmente a um modo de conduta ou estado de supremo de existência oposto ou contrário (Robbins, 1998). Pode ser tomado como um conceito abstrato, por vezes meramente implícito, que define, em relação a um indivíduo ou a uma unidade social, quais são as finalidades desejáveis ou os meios aconselháveis e apropriados para atingir estas finalidades (Cabral e Nick, 2001).

Vantagem competitiva: Termo definido por Michael Porter, referindo-se à capacidade ou circunstância que confere a uma organização uma vantagem relativa sobre as suas rivais, em termos competitivos.

ANEXOS

ANEXO 1 – DESCRIÇÃO DE CARGO

TÍTULO DO CARGO: Almoxarife
UNIDADE: Materiais
DESCRIÇÃO SUMÁRIA Recebe, confere, inspeciona, armazena e fornece materiais, mediante documentação necessária.
DESCRIÇÃO DETALHADA <ul style="list-style-type: none"> • Supervisiona as atividades do almoxarifado, orientando e distribuindo os trabalhos entre seus subordinados. • Recebe, confere, inspeciona, armazena e fornece equipamentos de reserva, peças sobressalentes, combustíveis, gases, cloreto, matérias-primas e produtos acabados, mediante documentação necessária. • Verifica a situação de estoques, através das fichas kardex e providencia a reposição de itens em falta, com base nos pontos de reposição de estoque. • Acompanha e orienta os trabalhos de codificação, etiquetagem e arrumação dos materiais do almoxarifado. • Elabora relatórios, índices e mapas referentes a materiais em estoque. • Apura, anualmente, o estoque físico dos materiais e equipamentos, controlando o resultado com as fichas de estoque, a fim de efetuar o balanço do almoxarifado. • Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.
ESPECIFICAÇÃO 1. INSTRUÇÃO <ul style="list-style-type: none"> – Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de 2º grau completo.

(continua)

DESCRIÇÃO DE CARGO (CONTINUAÇÃO)**2. CONHECIMENTOS**

Codificação de materiais.

Microinformática

3. EXPERIÊNCIA

Quatro anos, adquirida em cargos da carreira e no próprio cargo.

4. COMPLEXIDADE / INICIATIVA

Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas. Os problemas que ocorrem são resolvidos com base em fatos precedentes. Recebe supervisão geral, sendo exigida iniciativa para que o ocupante do cargo possa tomar decisões rotineiras.

5. RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

É responsável por todas as máquinas e equipamentos sob custódia do almoxarifado.

6. RESPONSABILIDADE POR ERROS

Os erros podem advir de falta de controle na entrada e saída de materiais e equipamentos. Esses erros podem ser detectados através dos balancetes, mas, mesmo assim, é impossível atribuir responsabilidade ao ocupante do cargo, o que poderá causar prejuízos para a companhia.

7. ESFORÇO FÍSICO

O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo eventualmente carregar pesos. Isso produz fadiga ao final do expediente.

8. ESFORÇO VISUAL

O ocupante exerce esforço visual na realização do controle de entrada e saída de bens do almoxarifado, atentando para detalhes de cada operação – preenchimento de impressos, conferência de notas fiscais e requisições, etc.

Fonte: PONTES, B., Administração de cargos e salários. São Paulo, LTR Ltda., 2000

Anexo 2 – Roteiro para a Realização das Entrevistas

- 1) Quais eram as características do sistema de remuneração que foi substituído ou está em vias de substituição pelo SRHC (Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências) ?
- 2) Quais foram as razões que levaram a empresa a decidir pelo abandono do sistema de remuneração anterior ?
- 3) Quais são as razões pelas quais o SRHC foi escolhido pela empresa ?
- 4) Em qual unidade da empresa originou-se a iniciativa de adotar o SRHC ?
- 5) A empresa tem claramente definidos e divulgados entre os seus profissionais os seus objetivos estratégicos e competências essenciais ?
- 6) Quais foram os objetivos declarados pela empresa para adotar o SRHC ?
- 7) Como estes objetivos vinculam-se aos objetivos estratégicos da empresa ?
- 8) Qual nível do composto de remuneração é objeto do SRHC ?
- 9) A empresa pratica alguma forma de remuneração variável ? Há algum relacionamento entre esta forma de remuneração variável e o SRHC ?
- 10) Qual a abrangência do SRHC no efetivo (quantos e quais profissionais são remunerados segundo o sistema) ?
- 11) Há outros subsistemas de RH que adotam a gestão por competências ou o conceito só é aplicado para efeito de remuneração ?
- 12) A empresa relatou a adoção de medidas preventivas no tocante à legislação trabalhista ou no relacionamento com o Sindicato dos empregados com o propósito de garantir a adoção do SRHC ?

Roteiro para a Realização das Entrevistas (continuação)

- 13) Qual a posição do Sindicato dos trabalhadores com relação ao SRHC ?
- 14) Houve treinamento de gerentes e profissionais para a implantação do SRHC ? O treinamento, caso tenha ocorrido, é periodicamente atualizado ou realizado em caráter contínuo, como suporte ao sistema ?
- 15) Houve um processo de comunicação especialmente desenvolvido para dar suporte à implantação do SRHC ? Como é o processo de comunicação das ações do sistema já implantado ?
- 16) Quais fatores foram apontados como tendo contribuído positivamente para a implantação do SRHC ?
- 17) Quais as dificuldades encontradas para efetuar-se a implantação do SRHC e como foram superadas ?
- 18) Dentre as Habilidades e Competências definidas pela empresa para utilização em seu SRHC há um subconjunto considerado essencial ?
- 19) Dentre as Habilidades e Competências definidas pela empresa há alguma (ou algumas) não utilizada(s) para efeito do SRHC ?
- 20) As Habilidades e Competências definidas são entendidas como claras para utilização ? Há relato de dificuldade de entendimento do seu significado por parte dos gestores de efetivo ou de profissionais ?
- 21) As Habilidades e Competências são gerais ou são aplicadas em blocos ?
- 22) Há certificação de Habilidades ou Competências ?
- 23) Como, com que periodicidade e por quem é realizada a avaliação das Habilidades e Competências dos profissionais da empresa ?

Roteiro para a Realização das Entrevistas (continuação)

24) Como ocorre a progressão salarial ?

25) Como é feita a manutenção do equilíbrio entre os salários da empresa e os do mercado ?

26) Quais foram as vantagens que a empresa obteve com a implantação do SRHC e quais as vantagens que os funcionários reconhecem no sistema ?

27) O sistema apresentou desvantagens para a empresa ou para os funcionários ?

28) Os objetivos estabelecidos para o SRHC foram alcançados ?

29) Quais as melhorias necessárias no SRHC ?

30) Houve aumento do custo administrativo, gerado pelo SRHC ?

31) Houve aumento do salário médio do efetivo em razão da implantação do SRHC ?

32) O SRHC continuará em utilização pela empresa ? Serão feitas melhorias ?

Anexo 3 – Empresa A: Competências Gerenciais

Eixo Gerencial – Áreas de Competências
<p>Gestão de Recursos e Transferência e Absorção de Conhecimentos:</p> <p>Está atrelado à dimensão dos recursos humanos, materiais e financeiros que utiliza para viabilizar o atingimento de resultados. Procura identificar e antecipar as necessidades de orientação e apoio dos profissionais com quem interage, acompanhando, capacitando, ouvindo e informando sobre as necessidades da Organização e as oportunidades existentes e estimulando a troca de informações entre as pessoas.</p>
<p>Resolução de Problemas:</p> <p>Engloba a identificação de problemas emergentes e a responsabilidade pelo encaminhamento de decisões / ações destinadas ao seu equacionamento.</p>
<p>Definição de Políticas e Instrumentos de Gestão:</p> <p>Está atrelado à responsabilidade pela definição de Políticas e Instrumentos de gestão para viabilizar o atingimento de resultados.</p>
<p>Gestão de Processos de Mudança:</p> <p>Identifica a necessidade de mudanças para enfrentar os desafios do negócio. Desenvolve mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, tendo participação no planejamento ou execução de atividades componentes do mesmo.</p>
<p>Orientação Estratégica:</p> <p>Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. Identifica tendências no ambiente de negócios da empresa. Traduz as tendências em planos de ação concretos, potencializando os pontos fortes e identificando oportunidades de melhoria.</p>
<p>Articulação Interna e Externa:</p> <p>Envolve a construção, utilização e gerenciamento de redes de relacionamento na busca de maximização dos resultados para a organização e seus parceiros. Inclui a prospecção e sistematização de tendências, identificação de oportunidades e proposição de soluções dentro de seu escopo de atuação.</p>
<p>Liderança e Trabalho em Equipe:</p> <p>Diz respeito à mobilização de sua equipe visando o atingimento das metas estabelecidas e o contínuo crescimento / capacitação do grupo e dos indivíduos que o compõe. Auxilia os colaboradores na conscientização da importância de sua área de atividades, responsabilidades e contribuições esperadas. Dá o exemplo assumindo riscos calculados e quebrando os paradigmas que não farão sentido para a empresa no futuro.</p>
<p>Impacto das Decisões na Organização:</p> <p>Está relacionado às consequências de suas decisões sobre os resultados da Empresa / Unidade e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.</p>

Empresa A: Competências Gerenciais (continuação)

Eixos Profissionais – Áreas de Competências
<p>Gestão de Prazos e Recursos:</p> <p>Está atrelado ao grau de interferência que possui na negociação, gestão, estabelecimento e cumprimento de prazos e cronogramas e à dimensão dos recursos materiais e financeiros que utiliza para viabilizar o atingimento de resultados.</p>
<p>Resolução de Problemas:</p> <p>Engloba a identificação, equacionamento e resolução de problemas emergentes.</p>
<p>Utilização de Dados e Informações:</p> <p>Compreende a interpretação das informações disponibilizadas pelos diversos meios existentes (sistemas da companhia, rede de relacionamentos, etc.), sua tradução e utilização para viabilizar a resolução de problemas e responder às demandas existentes.</p>
<p>Trabalho em Equipe:</p> <p>Diz respeito à necessidade de uma postura colaborativa e de abertura de canais permanentes de troca de informações entre e intra equipes, facilitando a realização de feedback e o entendimento comum das questões onde está envolvido. Permanece atento à coesão dos grupos de que participa.</p>
<p>Transferência e Absorção de Conhecimentos:</p> <p>Mantém-se atualizado e promove transferência das informações das pessoas, disponibilizando novos conhecimentos desenvolvidos interna e/ou externamente.</p>
<p>Articulação Interna e Externa:</p> <p>Envolve a construção, utilização e gerenciamento de redes de relacionamento na busca de maximização dos resultados para a organização e seus parceiros. Inclui a prospecção e sistematização de tendências, identificação de oportunidades e proposição de soluções dentro de seu escopo de atuação.</p>
<p>Aprimoramento de Processos / Produtos e Participação em Projetos:</p> <p>Consiste na atenção para o aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhoria dos processos e produtos com os quais interage. Diz respeito, também à dimensão de sua atuação, variando desde a simples execução e implementação de ações pontuais até a coordenação de projetos complexos.</p>
<p>Impacto das Decisões na Organização:</p> <p>Está atrelado a seu grau de interferência na tomada de decisões e ao risco, impacto e complexidade a ela associados.</p>

Anexo 4 – Empresa A: Competências e Requisitos de Acesso para o nível T4

T4
<p>REQUISITOS DE ACESSO</p> <p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Curso superior completo relacionado à sua área de atuação <p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pós-graduação na área de atividade <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 anos de experiência <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecimentos técnicos avançados na área de atuação ➤ Conhecimento avançado de técnicas de gerenciamento de projetos ➤ Conhecimento avançado de inglês <p>RECONHECIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ É referência técnica na área, tendo representado a empresa e/ou o país em conferências, fóruns e negociações nacionais <p>ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADE</p> <p>UTILIZAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisa tendências e potencialidades no contexto técnico, visando identificar ameaças e oportunidades, dentro do escopo de sua área de atuação, avaliando os impactos que podem gerar em outras áreas dentro da unidade de negócio. <p>TRABALHO EM EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fornece feedback constante sobre o desempenho da equipe ➤ Mobiliza a equipe da qual faz parte em torno da busca pela clarificação dos objetivos e foco dos trabalhos e na sua interação com os trabalhos que vem sendo realizados pelas demais equipes existentes na área em que atua. <p>TRANSFERÊNCIA E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimula a troca de experiências, informações e conhecimentos nas equipes com as quais interage. ➤ Responde pela manutenção e reciclagem de conhecimentos em sua área de atuação. <p>RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica problemas e propõe soluções, em sua área de atuação, acompanhando a sua implantação. ➤ Responde pela implementação de soluções em processos que envolvam outras áreas, dentro de sua área de atuação <p>GESTÃO DE PRAZOS E RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demanda recursos e condições operacionais necessárias à realização de projetos / processos sob sua responsabilidade. ➤ Acompanha / responde pela utilização dos recursos e o cumprimento de prazos e cronogramas de projetos sob sua responsabilidade.

Empresa A: Competências e Requisitos de Acesso para o nível T4 (continuação)

<i>T4</i>
<p>APRIMOR. PROCESSOS / PRODUTOS E PARTICIP. EM PROJETOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordena testes de sistemas e/ou equipamentos ➤ Acompanha e propõe correções de rumo, soluções e plano de ação para processos / projetos em sua área de atuação. ➤ Acompanha e absorve tendências tecnológicas, customizando-as de acordo com as prioridades e necessidades da Organização. ➤ Participa como especialista em equipes de trabalho multidisciplinares, podendo coordenar projetos / processos que envolvam outras áreas de sua unidade de negócio, sob supervisão. ➤ Avalia as alternativas técnicas (interna e externamente) e define planos de ação, identificando oportunidades e necessidades, priorizando atividades, analisando viabilidade e avaliando custo benefício. <p>IMPACTO NAS DECISÕES DA ORGANIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma decisões sobre problemas ou situações novas, avaliando pareceres técnicos, que impactam os resultados de sua unidade de negócio. <p>ARTICULAÇÃO INTERNA E EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Participa da negociação de projetos junto a instituições, fornecedores, clientes externos e parceiros, em assuntos essencialmente relacionados à sua área de atuação.

Anexo 5 – Empresa A: Ponderação das Competências Gerenciais

Orientação estratégica	20
Gestão de processos de mudança	20
Resolução de problemas	15
Liderança e trabalho em equipe	10
Articulação interna e externa	10
Impacto nas decisões da organização	10
Gestão de recursos e transferência de conhecimento	10
Definição de políticas e instrumentos de gestão	5

Anexo 6 – Empresa A: Ponderação das Competências dos Eixos Profissionais

	Áreas de suporte			
	Jurídico	Adm/Financeiro	Informática	Ger. Conhecimento
Gestão de prazos e recursos	20	20	20	20
Trabalho em equipe	10	15	15	5
Articulação interna e externa	10	10	10	15
Transferência e absorção de conhecimentos	5	10	10	10
Utilização de dados e informações	10	10	15	25
Resolução de problemas	20	15	10	10
Aprimoramento de processos / produtos e participação em projetos	5	10	15	5
Impacto nas decisões da organização	20	10	5	10

	Tecnológico	Comercial
Gestão de prazos e recursos	20	20
Trabalho em equipe	20	15
Articulação interna e externa	5	15
Transferência e absorção de conhecimentos	15	15
Utilização de dados e informações	15	10
Resolução de problemas	15	5
Aprimoramento de processos / produtos e participação em projetos	5	5
Impacto nas decisões da organização	5	15

Anexo 7 – Empresa B: Competências do Eixo Gerencial

ARTICULAÇÃO INTERNA E EXTERNA:

Focar nas necessidades do cliente, avaliando tendências, identificando oportunidades, propondo soluções para problemas existentes e futuros e verificando a necessidade de novos produtos. Envolve a construção, utilização e gerenciamento de *network* na busca de maximização dos resultados para a organização e seus parceiros. Argumenta de forma objetiva, ressaltando pontos de concordância e interesses comuns a fim de atingir um consenso, em assuntos delimitados pelo seu poder decisório.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA:

Avaliação de riscos e oportunidades, considerando a missão, valores e diretrizes estratégicas da organização / área / unidade. Comprometimento e envolvimento com o negócio da Companhia, sendo capaz de traduzir as estratégias em prioridades-chave de forma clara e objetiva.

ORIENTAÇÃO DOS COLABORADORES PARA APRIMORAMENTO:

Orientação ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores da empresa, apontando oportunidades e viabilizando a obtenção de resultados concretos que conciliem as necessidades individuais às necessidades da empresa.

LIDERANÇA / TRABALHO EM EQUIPE:

Motivar colegas em torno de valores e missão da Companhia. Criar energia em torno de uma visão, aproveitar e direcionar oportunidades para torná-las uma realidade, através da mobilização de pares. Inspira confiança e respeito nos colegas e procura desenvolver trabalhos em conjunto com os seus pares, em assuntos abrangentes e desafiadores.

Acompanhamento e estímulo à equipe no que se refere a estabelecimento e atingimento de metas, busca de soluções criativas, análise crítica de situações e sinergia entre trabalhos.

Empresa B: Competências do Eixo Gerencial (continuação)

Habilidade para trabalhar cooperativamente com a sua equipe, encorajando a colaboração e dando *feedback* apropriado e constante para os seus colaboradores.

GESTÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA:

Antecipa-se às novas tendências de mudança tecnológica, social ou do setor (negócio) planejando e gerenciando o processo de mudança interna de forma a assegurar o atingimento dos resultados esperados. Capacidade de gerenciar mudanças e comunicá-las adequadamente, evitando a disseminação de um sentimento de insegurança.

IMPACTO DAS DECISÕES NA ORGANIZAÇÃO:

Diz respeito ao impacto de suas decisões sobre os resultados da Empresa / Unidade e seus mercados, considerando a intensidade do impacto e sua duração, em determinado horizonte de tempo.

SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS:

Desenvolver idéias e caminhos criativos para tratar uma situação ou problema. Responder pelo encaminhamento de decisões e/ou ações que equacionem problemas rotineiros ou inusitados.

PLANEJAMENTO, CONTROLE E ORGANIZAÇÃO:

Planejamento e supervisão de atividades e alocação de recursos tendo em vista as diretrizes gerais. Criação de instrumentos que visem avaliar o desempenho da empresa / unidade / área. Interpretação das informações gerenciais e indicadores de desempenho disponíveis tendo em vista a necessidade de correção de rumo. Tradução das tendências em planos de ação concretos, potencializando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos. Elaborar mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados.

Empresa B: Competências dos Eixos Profissionais**ARTICULAÇÃO INTERNA E EXTERNA:**

Focar nas necessidades do cliente, avaliando tendências, identificando oportunidades, propondo soluções para problemas existentes e futuros e verificando a necessidade de novos produtos. Envolve a construção, utilização e gerenciamento de *network* na busca de maximização dos resultados para a organização e seus parceiros. Argumenta de forma objetiva, ressaltando pontos de concordância e interesses comuns a fim de atingir um consenso, em assuntos delimitados pelo seu poder decisório.

UTILIZAÇÃO DE DADOS E INFORMAÇÕES:

Compreende a interpretação das informações disponibilizadas pelos diversos meios existentes (sistemas da companhia, rede de relacionamentos, etc.), sua tradução e utilização para resolver problemas e responder às demandas existentes.

PARTICIPAÇÃO E APRIMORAMENTO DE PROJETOS, PROCESSOS E PRODUTOS:

Consiste na dimensão de atuação (variando de simples execução e implantação de ações pontuais, até a coordenação), aproveitamento das oportunidades de inovação e na identificação das necessidades de melhorias nos projetos, processos e produtos com os quais interage.

PREOCUPAÇÃO COM A CAPACITAÇÃO:

Consiste na preocupação com a própria capacitação e no grau de influência que exerce na capacitação das demais pessoas da organização, seja através de treinamentos formais, seja servindo de referência em suas atividades.

Empresa B: Competências dos Eixos Profissionais (continuação)**RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:**

Engloba a identificação de problemas emergentes (inusitados ou não) e a responsabilidade pelo encaminhamento de decisões destinadas ao seu equacionamento.

GESTÃO DE PRAZOS E RECURSOS:

Está atrelado à dimensão dos recursos materiais e financeiros que mobiliza para viabilizar o atingimento de resultados e ao grau de influência que possui na negociação, gestão e estabelecimento de prazos.

TOMADA DE DECISÕES:

Está atrelado ao grau de interferência na tomada de decisões e ao risco, impacto e complexidade a ela associados.

Anexo 8 – Empresa B: Funções Organizacionais

ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

- Contabilidade;
- Recursos Humanos;
- Contas a pagar;
- Arrecadação;
- Planejamento Econômico Financeiro;
- Tesouraria;
- Cobrança;
- Mercado de Capitais;
- Faturamento;
- Compras;
- Qualidade;
- Administração da Frota e Segurança Patrimonial;
- Serviços de Secretaria.

TECNOLÓGICO

- Implantação, manutenção, operação e supervisão de sistemas de telecomunicações (comutação, transmissão, dados, celular, internet);
- Planejamento, especificação, normatização e dimensionamento de sistemas de telecomunicações, redes e infraestrutura (energia, climatização e eletrotécnica);
- Laboratório de manutenção, medição e aferição de equipamentos eletrônicos;
- Pesquisa, quantificação e dimensionamento de tráfego;
- Aceitação e controle de qualidade de equipamentos de sistemas de telecomunicações e redes ópticas e metálicas;
- Supervisão e controle das facilidades de acesso da planta de telecomunicações.

INFORMÁTICA

- Análise de viabilidade de aquisição e/ou construção de novas soluções;
- Construção, implantação e manutenção de sistemas;
- Dimensionamento, implantação e administração da rede corporativa;
- Atendimento e suporte às soluções de informação.

Empresa B: Funções Organizacionais (continuação)

MERCADOLÓGICO

- Atendimento ao Cliente e Mercado;
- Vendas;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Planejamento de Marketing;
- Consultoria ao Cliente;
- Comunicação e relacionamento com clientes / comunidade.

SUPORTE TÉCNICO

- Implantação, aceitação, manutenção e operação de sistemas de energia, climatização, eletrotécnica, pressurização e alarmes de incêndio;
- Reparos de equipamentos elétricos;
- Operação, manutenção e testes nos distribuidores gerais;
- Implantação, manutenção e operação de redes, relacionados às atividades de:
 - Construção, demolição e manutenção de canalização subterrânea;
 - Instalação, retirada, manutenção de linhas de postes, cabos aéreos, cabos subterrâneos, cabos ópticos e equipamentos associados.
 - Emendas, manutenção e serviços correlatos em cabos multipares e ópticos;
 - Instalação, retirada, manutenção e substituição de linhas, fios, aparelhos telefônicos, TP's e equipamentos associados.

SUPORTE ADMINISTRATIVO

- Conservação e manutenção predial: hidráulica, pintura, carpintaria, marcenaria e limpeza;
- Manutenção e conservação da frota de veículos;
- Serviços de malote, protocolo, cozinha, vigilância, jardinagem e motorista.

Anexo 9 – Empresa B: Ações decorrentes da Avaliação

Anexo 10 – Empresa C: Competências dos Cargos Amplos

Perfil de Competências

APA – ESTÁGIO SALARIAL (A1 A A12)

Aperfeiçoamento Funcional (peso 2)

Capacidade de melhorar os conhecimentos e as habilidades funcionais da área de apoio administrativo em que atua.

Conhecimentos das Normas Internas (peso 1)

Capacidade de aplicação de normas e regulamentos relacionados com as atividades de apoio administrativo.

Diversificação de Atribuições (peso 1)

Capacidade de habilidade para executar atribuições diversificadas na área de apoio administrativo.

Habilidade de Comunicação (peso 1)

Capacidade de transmitir mensagens e recados, oralmente e por escrito, e de preencher formulários simples.

Habilidade nos Relacionamentos (peso 2)

Habilidade para relacionar-se com polidez e cordialidade nos contatos internos e externos.

Habilidade Numérica (peso 1)

Capacidade para efetuar operações aritméticas fundamentais nas situações de trabalho.

Observância das Normas de Segurança (peso 1)

Capacidade de cumprir e zelar pelo cumprimento de normas e procedimentos de segurança.

Presteza de Atendimento (peso 2)

Capacidade de atendimento e de execução de atribuições com presteza e boa vontade.

APA – ESTÁGIO SALARIAL (A13 A A30)

Atualização Funcional (peso 2)

Capacidade de atualização de conhecimentos e das habilidades funcionais da área de apoio administrativo em que atua.

Conhecimento do Fluxo de Trabalhos (peso 2)

Conhecimento do fluxo de informações e do encadeamento das atividades das unidades organizacionais.

Diversificação de Atribuições – Nível 2 (peso 2)

Capacidade e habilidade para executar funções diferentes na área de apoio administrativo.

Empresa C: Competências dos Cargos Amplos (continuação)

Habilidade de Comunicação – Nível 2 (peso 2)

Capacidade de redigir com adequação de linguagem e clareza, informações relacionadas a ocorrências da área de trabalho e habilidade para comunicar-se com terceiros de forma eficiente.

Conhecimento do Fluxo do Trabalho (peso 1)

Conhecimento do fluxo de informações e do encadeamento das atividades das unidades organizacionais.

Observância das Normas de Segurança Nível 2 - (peso 2)

Capacidade para aplicar as normas de segurança interna, orientar terceiros e assegurar seu cumprimento.

Habilidade de Comunicação (peso 2)

Capacidade de redigir diferentes tipos de documentos de uso formal da empresa.

Orientação para Qualidade (peso 1)

Atitude de melhoria contínua dos processos de trabalho.

Habilidade de Levantamento de Dados (peso 3)

Capacidade de identificar, coletar e organizar dados e informações para a utilização nas atividades de suporte técnico – administrativo.

Presteza de Atendimento – Nível 2 (peso 3)

Capacidade de atendimento e de execução de atribuições com presteza, segurança e eficiência.

Habilidade de Utilização de Software (peso 2)

Capacidade de utilizar os recursos de informática aplicados no desempenho do cargo.

Habilidade nos Relacionamentos (peso 2)

Habilidade para relacionar-se com polidez e cordialidade nos contatos internos e externos.

ATA – ESTÁGIO SALARIAL (T1 ao T12) —●

Aperfeiçoamento Técnico – Funcional (peso 3)

Capacidade de melhorar os conhecimentos técnico – funcionais de sua área de atuação e campos correlatos.

Orientação para Qualidade (peso 1)

Atitude de melhoria contínua dos processos de trabalho.

Conhecimento das Normas Internas (peso 1)

Capacidade de entendimento, interpretação e aplicação de normas relacionadas com o desempenho do cargo.

Empresa C: Competências dos Cargos Amplos (continuação)

ATA – ESTÁGIO SALARIAL (T13 – ao T32) —● *Habilidade de Utilização de Softwares – Nível 2 (peso 3)*

Atualização Técnico – Funcional (peso 3)

Capacidade de atualização de conhecimentos técnico – funcionais de sua área de atuação e campos correlatos.

Capacidade de utilizar os recursos de informática aplicados na área de suporte técnico – administrativo.

Habilidade de Utilização dos Recursos (peso 1)

Conhecimento da Normas Internas – Nível 2 (peso 2)

Capacidade de entendimento, interpretação e aplicação de normas relacionadas com as atividades de suporte técnico – administrativo.

Habilidade para Identificar, selecionar e utilizar recursos para o desempenho eficiente.

Habilidade Multifuncional (peso 2)

Habilidade para exercer atribuições diversas no cargo.

Habilidade de Comunicação – Nível 2 (peso 3)

Capacidade de redigir, com adequação e correção de linguagem, documentos formais, tais como: cartas, ofícios e relatórios simples.

Habilidade de Utilização dos Recursos (peso 1)

Habilidade para identificar, selecionar e utilizar recursos para o desempenho eficiente.

Habilidade de Consolidação de Dados (peso 3)

Capacidade de reunião, análise, consolidação e interpretação de dados e informações de naturezas diversas.

Habilidade Multifuncional (peso 2)

Habilidade para exercer atribuições diversas no cargo.

Habilidade de Organização do Trabalho (peso 1)

Capacidade de organizar o próprio trabalho, visando eficiência, rapidez e adequado inter-relacionamento com outras atividades.

Resolução de Problemas (peso 1)

Capacidade de identificar problemas no desempenho do cargo e apresentar sugestões para resolvê-los.

Habilidade de Trabalho em Equipe (peso 2)

Capacidade de atuar em equipes de trabalho, de forma integrada e produtiva.

Empresa C: Competências dos Cargos Amplos (continuação)

ATA – ESTÁGIO SALARIAL (T33 – ao T42) —● Orientação Técnica (peso 4)

Atualização Técnico – Funcional - Nível 2 (peso 5)

Capacidade de atualização de conhecimento técnico – funcional na área de suporte técnico – administrativo e suas inter-relações com campos afins.

Habilidade de Comunicação – Nível 3 (peso 4)

Capacidade de redigir, com adequação e correção de linguagem, quaisquer tipos de correspondências e documentos, tais como: cartas, ofícios, relatórios e pareceres próprios da área de suporte técnico – administrativo.

Habilidade Multifuncional – Nível 2 (peso 4)

Habilidade para exercer atribuições funcionais diversas na área de suporte técnico – administrativo.

Habilidade de Programação do Trabalho (peso 2)

Habilidade para programar o próprio trabalho de forma alinhada com a programação das atividades da unidade organizacional.

Orientação para Interdependência Funcional (peso 3)

Habilidade para atuar, de forma integrada, assegurando a interdependência entre a sua e as demais áreas, dentro da unidade organizacional.

Capacidade de orientar, tecnicamente, os integrantes da equipe de trabalho e influir na eficiência do desempenho.

Resolução de Problemas Nível 2 (peso 3)

Capacidade para identificar problemas na área de atuação funcional de formular alternativas de solução e desenvolver ações para resolvê-los.

Empresa C: Competências dos Cargos Amplos (continuação)

ANS – ESTÁGIO SALARIAL (S1 ao S6)

Aperfeiçoamento Profissional (peso 5)

Capacidade de melhorar os conhecimentos conceptuais, técnicos e tecnológicos de sua área profissional e áreas correlatas.

Administração do Tempo (peso 3)

Capacidade e habilidade para programar e racionalizar o uso do tempo, na busca de otimizar a relação tempo – trabalho.

Competência de Expressão (peso 3)

Capacidade e habilidade de expressar idéias, conceitos e outras formas de pensamento, com lógica, clareza e linguagem adequada, por escrito ou oralmente.

Competência Interpessoal (peso 2)

Capacidade e habilidade de exercitar as diversas formas de interação humana, como comunicação, respeito mútuo, confiança, troca de feedback e outras para assegurar relacionamentos funcionais e sociais adequados às diversas situações de trabalho.

Habilidade e Utilização de Softwares (peso 2)

Capacidade de utilizar os recursos de informática na área de educação profissional.

Orientação para Qualidade (peso 2)

Capacidade para iniciar e implantar melhorias contínuas em serviços, processos e sistemas, visando a busca permanente de qualidade.

Planejamento e Organização do Trabalho (peso 3)

Capacidade de planejar, organizar e programar suas próprias atividades, de forma alinhada com o planejamento empresarial.

Resolução de Problemas (peso 2)

Capacidade para identificar problemas na situação trabalho, resolvê-los ou propor alternativas para resolução.

ANS – ESTÁGIO SALARIAL (S7 ao S20)

Aplicação de Recursos (peso 3)

Capacidade para identificar, selecionar e aplicar recursos disponíveis para obter e/ou maximizar resultados.

Atualização Profissional (peso 5)

Capacidade para acompanhar os avanços científicos e tecnológicos e identificar oportunidades para sua aplicação na área de atuação profissional.

Competência de Expressão– Nível 2 (peso 4)

Capacidade e habilidade de expressar idéias, conceitos e outras formas de pensamento, com lógica, clareza e linguagem adequada, tanto em trabalhos escritos de variada natureza da área profissional, como em apresentações orais.

Competência de Inovação (peso 2)

Abertura e flexibilidade para buscar soluções novas aplicáveis ao trabalho. Capacidade de descobrir o novo no velho, o inusitado na rotina.

Empresa C: Competências dos Cargos Amplos (continuação)

Liderança Técnica (peso 2)

Capacidade e habilidade de influir, tecnicamente, no desempenho e na obtenção de resultados, transmitindo conhecimentos, orientações e instruções.

Competência Negocial (peso 4)

Capacidade de conciliar necessidades e interesses, numa perspectiva de ganhos e compromissos mútuos.

Orientação Interdisciplinar (peso 3)

Sensibilidade para atuar, integrando conhecimentos, tecnologias e práticas do seu campo profissional com áreas afins.

Liderança Técnica – Nível 2 (peso 4)

Capacidade de influir, tecnicamente, na obtenção de resultados, transmitir conhecimentos, informações e experiências vivenciadas e desenvolver reputação técnica na comunidade profissional.

Resolução de Problemas – Nível 2 (peso 4)

Capacidade para identificar problemas na situação trabalho, resolvê-los ou propor alternativas e estratégias para sua resolução.

Orientação Interdisciplinar – Nível 2 (peso 5)

Capacidade de Integrar e aplicar conhecimentos, tecnologias e práticas no seu campo de conhecimento com outras áreas do saber, na busca de eficiência e da efetividade dos trabalhos.

Trabalho em Equipe (peso 3)

Capacidade de integrar-se e atuar em equipe de trabalho, contribuindo para torná-la sinérgica e produtiva.

Visão Estratégica (peso 4)

Capacidade de sintonizar-se permanentemente com as dinâmicas das ambiências externa e interna, identificar nestes ambientes oportunidades e ameaças manifestas ou latentes e implementar decisões e ações tendentes a manter e/ou maximizar a efetividade empresarial.

ANS – ESTÁGIO SALARIAL (S21 ao S44) —●

Atualização Profissional – Nível 2 (peso 6)

Capacidade de manter-se atualizado profissionalmente, acompanhando o desenvolvimento dos conhecimentos conceituais, técnicos e tecnológicos de sua área profissional e áreas correlatas para aplicá-los.

Visão Sistêmica (peso 3)

Capacidade de compreensão das interdependências, das interfluências e vinculações da Empresa e suas partes como um sistema social aberto, conectado com as ambiências externa e interna da Organização.

Competência de Inovação – Nível 2 (peso 4)

Capacidade para atuar de forma inovadora e de apresentar alternativas criativas e exequíveis, tanto na área de atuação profissional como no âmbito da Empresa.

Empresa C: Competências dos Cargos Amplos (continuação)

Habilidades Negocial (peso 6)

Capacidade de perceber as diferenças de interesses e necessidades intra-organizacional e atuar no sentido de assegurar a sua convergência.

Orientação para Resultados (peso 6)

Atuação orientada, de forma constante e sistemática, para a obtenção de resultados organizacionais.

Visão Sistêmica (peso 5)

Capacidade de compreender a Empresa como um sistema social aberto e de atuar considerando as interdependências e interinfluências de suas partes.

Visão Estratégica (peso 5)

Capacidade de conectar-se com a ambiência e identificar as oportunidades e ameaças vinculadas à unidade organizacional e implementar decisões tendentes a maximizar a efetividade organizacional.

Competência Empreendedora (peso 7)

Capacidade para empreender ações e novos negócios que agreguem valor à Empresa.

Competência Delegatória (peso 6)

Capacidade de identificar situações suscetíveis de serem delegadas, de escolher pessoas a quem delegar e acompanhar e avaliar os resultados da delegação.

Competência Decisória – Nível 2 (peso 7)

Capacidade de identificar, avaliar e escolher alternativas para tomar decisões eficazes no nível estratégico da Empresa.

Competência Negocial - Nível 2 (peso 7)

Capacidade de perceber as diferenças de interesses e necessidades intra e inter empresariais, em nível nacional e internacional, e atuar no sentido de assegurar a sua convergência.

Competência de Inovação – Nível 2 (peso 6)

Capacidade para facilitar e apoiar iniciativas inovadoras de pessoas, grupos e equipes orientadas para os resultados empresariais.

CHEFIA DE DEPARTAMENTO

Visão Estratégica – Nível 2 (peso 7)

Capacidade de sintonizar-se permanentemente com as dinâmicas das ambiências interna e externa, de modo especial com o ambiente internacional, identificando oportunidades e ameaças e implementar decisões e ações tendentes a maximizar a efetividade empresarial.

Representação Institucional (peso 7)

Capacidade de representar a Empresa perante organizações nacionais e internacionais.

Visão Sistêmica – Nível 2 (peso 6)

Capacidade de compreender a Empresa e o Setor Elétrico como um sistema social aberto e de atuar considerando as interdependências e interinfluências de suas partes.

Empresa C: Competências dos Cargos Amplos (continuação)

ASSISTENTE

Representação institucional (peso 6)

Capacidade de representar a Empresa perante organizações nacionais e internacionais.

Competência de Assessoramento (peso 7)

Capacidade e habilidade para atuar como assessor da direção da Empresa.

Visão Estratégica – Nível 2 (peso 6)

Capacidade de sintonizar-se permanentemente com as dinâmicas das ambiências externa e interna, de modo especial com a ambiência internacional, identificando oportunidades e ameaças e implementar decisões e ações tendentes a maximizar a efetividade empresarial.

Competência Coordenação (peso 7)

Capacidade de coordenar projetos e atividades das unidades organizacionais vinculadas à Diretoria.

Competência de Inovação – Nível 2 (peso 6)

Capacidade para facilitar e apoiar iniciativas inovadoras de pessoas, grupos e equipes orientadas para os resultados empresariais.

Visão Sistêmica (peso 6)

Capacidade de compreender a Empresa e o Setor Elétrico como um sistema social aberto e de atuar considerando as interdependências e interinfluências de suas partes.

Competência Interpessoal (peso 7)

Capacidade para desenvolver e assegurar relações positivas e produtivas entre pessoas, grupos e equipes e de lidar com a dimensão humana das situações e problemas.

Competência Negocial – Nível 2 (peso 7)

Capacidade de perceber as diferenças de interesses e necessidades intra e inter empresariais, em nível nacional e internacional, e atuar no sentido de assegurar a sua convergência.

Exemplo para o ANS - Estágio Superior (C-10-06) - Mapa para Avaliação de Competências								
	1	2	3	4	5	6	7	
Competências Habilidades	Competências/ Habilidade sendo desenvolvida e aplicada de forma insuficiente ou não sendo aplicada	Competências/ Habilidade sendo desenvolvida, mas aplicada de forma ainda insuficiente	Competências/ Habilidade encontra-se num estágio de desenvolvimento com tendência a ser aplicado com suficiência	Competências/ Habilidade já desenvolvida e aplicada com suficiência	Competências/ Habilidade encontra-se num estágio de desenvolvimento com tendência a ser aplicada de forma segura e otimizada	Competências/ Habilidade planejamento desenvolvido e aplicada de forma segura e otimizada	Competências/ Habilidade altamente desenvolvida, com aplicação em nível de excelência. O empregado é considerado como paradigma de referência nesta competência / habilidade	
	GRAU ATRIBUÍDO	GRAU ATRIBUÍDO	GRAU ATRIBUÍDO	GRAU ATRIBUÍDO	GRAU ATRIBUÍDO	GRAU ATRIBUÍDO	GRAU ATRIBUÍDO	
APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL - PESO 5 • Interesse e esforço para aperfeiçoamento • Grau e impacto da aplicação da competência/habilidade na área de atuação						X		30
COMPETÊNCIA DE EXPRESSÃO - PESO 3 • Correção, clareza e adequabilidade da linguagem escrita e falada				X				12
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS - PESO 2 • Identificação de problemas e causa(s) provável(eis) • Apresentação de alternativas para solução • Ação para solução					X			10
ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO - PESO 3 • Adequação de programação do tempo • Grau de otimização do uso do tempo • Adequação da programação do tempo em relação a prioridades, objetivos, natureza das atividades e interdependência da área de ação					X			15
ORIENTAÇÃO PARA QUALIDADE - PESO 2 • Interesse e esforço para melhorar continuamente o trabalho • Melhora nos processos • Redução de incidência de erros e desperdícios				X				08
COMPETÊNCIA INTERPESSOAL PESO - 2 • Adequação do estilo de convivência ao ambiente funcional e social do trabalho, manifestado através de um relacionamento que facilite a comunicação, a confiança o respeito mútuo, a troca de feedback, enfim, que gere uma interação positiva						X		12
PLANEJAMENTO DE ORGAN. DO TRABALHO - PESO 3 • Auto-suficiência no planejamento e na organização do próprio trabalho • Grau do alinhamento do planejamento do trabalho com o planejamento da unidade organizacional			X					09
HABILIDADE DE UTILIZAÇÃO DE SOFTWARE - PESO 2 • Grau de conhecimento dos softwares • Grau de eficiência e eficácia na utilização				X				08
						TOTAL DE PONTOS		

Anexo 12 – Empresa C: Conceitos para Avaliação de Competências

QUADRO DE CONCEITO DE COMPETÊNCIA DE CADA CARGO

CARGO: ANALISTA DE NÍVEL SUPERIOR (ANS)

ESTÁGIOS SALARIAIS	CONCEITOS			
	C1	C2	C3	C4
S1 a S6	Abaixo de 44	44 a 87	88 a 131	132 a 154
S7 a S 20	Abaixo de 52	52 a 103	104 a 155	156 a 182
S21 a S44	Abaixo de 60	60 a 119	120 a 179	180 a 210
S45 a S50	Abaixo de 70	70 a 139	140 a 209	210 a 245

CARGO: ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO (ATA)

ESTÁGIOS SALARIAIS	CONCEITOS			
	C1	C2	C3	C4
T1 a T12	Abaixo de 30	30 a 59	60 a 89	90 a 105
T13 a T32	Abaixo de 42	42 a 83	84 a 125	126 a 147
T33 a T42	Abaixo de 50	50 a 95	96 a 149	150 a 175

CARGO: AUXILIAR DE APOIO ADMINISTRATIVO (APA)

ESTÁGIOS SALARIAIS	CONCEITOS			
	C1	C2	C3	C4
A1 a A12	Abaixo de 22	22 a 43	44 a 65	66 a 77
A13 a A30	Abaixo de 28	28 a 55	56 a 83	84 a 78

Anexo 13 – Empresa C: Exemplo de Avaliação

MODELO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (Exemplo)

NOME DO EMPREGADO:			UNIDADE
RESULTADOS PACTUADOS	PESO (1 A 3)	GRAU (1 A 4)	PONTUAÇÃO DA META
Projeto 1	3	4	12
Projeto 2	3	3	9
Atividade 1	2	2	4
Atividade 2	1	1	1
MÉDIA PONDERADA =			2,88

Assinatura do empregado

Assinatura do gerente imediato

QUADRO DE CONCEITO DE RESULTADO

MÉDIA PONDERADA (PONTOS)	CONCEITOS
3,50 a 4,00	R4
2,75 a 3,49	R3
2,00 a 2,74	R2
Abaixo de 2,00	R1

Neste exemplo o empregado teria o conceito R3

Anexo 14 – Empresa C: Áreas de Reconhecimento e Retribuição

MATRIZ DAS COMPETÊNCIAS E RESULTADOS													
R E S U L T A D O S	R4	C1 R4 Competência Insuficiente Resultado Superado			C2 R4 Competência Parcial Resultado Superado			C3 R4 Competência Suficiente Resultado Superado			C4 R4 Competência Elevada Resultado Superado		
	R3	C1 R3 Competência Insuficiente Resultado Alcançado			C2 R3 Competência Parcial Resultado Alcançado			C3 R3 Competência Suficiente Resultado Alcançado			C4 R3 Competência Elevada Resultado Alcançado		
	R2	C1 R2 Competência Insuficiente Resultado Parcial			C2 R2 Competência Parcial Resultado Parcial			C3 R2 Competência Suficiente Resultado Parcial			C4 R2 Competência Elevada Resultado Parcial		
	R1	C1 R1 Competência Insuficiente Resultado Não Alcançado			C2 R1 Competência Parcial Resultado Não Alcançado			C3 R1 Competência Suficiente Resultado Não Alcançado			C4 R1 Competência Elevada Resultado Não Alcançado		
		C1			C2			C3			C4		
COMPETÊNCIAS													
ÁREAS DE RECONHECIMENTO E RETRIBUIÇÃO													
R E S U L T A D O S	R4	C1 R4			C2 R4			C3 R4			C4 R4		
					ÁREA DE			(1 nível salarial)			ÁREA DE EXCELÊNCIA		
	R3	C1 R3			ATENÇÃO C2 R3			C3 R3			C4 R3		
								(1 nível salarial)			SUFICIÊNCIA		
											(1 nível salarial)		
	R2	C1 R2			C2 R2			C3 R2			C4 R2		
		ÁREA			CRÍTICA			ÁREA DE			ATENÇÃO		
	R1	C1 R1			C2 R1			C3 R1			C4 R1		
		C1			C2			C3			C4		
COMPETÊNCIAS													

Anexo 15 – Empresa D: Indicador de Qualificações, Competências e Habilidades

Indicador de Qualificações, Competências e Habilidades

É o instrumento que contém informações detalhadas sobre as características do cargo e os requisitos do seu ocupante, base fundamental para avaliação das pessoas e sua evolução na carreira. O instrumento leva em conta: Qualificações, Competências e Habilidades.

INDICADOR	ESCOPO
Atividades e Atribuições	São as tarefas, o trabalho referente ao cargo
Qualificações e Conhecimentos	Conjunto de conhecimentos adquiridos através da experiência profissional, somado aos treinamentos específicos
Ferramentas, Equipamentos e Cursos	Descrição das ferramentas, equipamentos e instrumentos cujo uso o cargo requer
Competências Específicas	Capacidade potencial do empregado de realizar determinado trabalho, agregando valor, de forma a atingir os resultados esperados
Habilidade e Conduta	Saber fazer, utilizar corretamente as ferramentas, instrumentos para a realização de um trabalho
Treinamento Necessário	Treinamento necessário para o exercício do cargo no respectivo módulo
Indicadores de Carreira Horizontal Vertical	Evolução no cargo Evolução para outro cargo com requisitos (qualificações, competências e habilidades) e faixas salariais superiores
Certificação	São as certificações específicas exigidas para ocupar o cargo (formação, treinamento, etc.).
Indicadores Recrutamento / Seleção	Técnicos e comportamentais

Anexo 16 – Empresa E: Competências Estratégicas

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	
FOCO NO CLIENTE:	
	Capacidade de enxergar e tratar o cliente (externo e interno) como único e especial, priorizando o atendimento às suas necessidades no tempo e com qualidade superando as suas expectativas.
EQUIPE:	
	Capacidade de focar as suas ações visando estabelecer sinergia no ambiente de trabalho de modo que os resultados do grupo sejam maiores do que a soma das capacidades individuais, cooperando, interagindo e colocando-se no lugar do próximo.
COMPROMISSO:	
	Compromisso com Propósito Superior: capacidade de encarar o seu trabalho não apenas como um meio de subsistência, alinhando o crescimento pessoal aos valores de nossa empresa.
VISÃO DE FUTURO:	
	Capacidade de perceber os acontecimentos e visualizar os impactos que poderiam ocorrer à sua volta, na empresa e na sociedade em geral e desta forma empreender ações que lhe permitam enfrentar mudanças como um fato natural.
BOM HUMOR:	
	Capacidade de perceber, apreciar e expressar os aspectos do ambiente de trabalho procurando transmitir positivamente aos colegas, alegria no desempenho das tarefas do dia a dia.
EMPOWERMENT:	
	Capacidade de delegar e saber receber funções e responsabilidades de modo a desenvolver suas atividades de forma a produzir melhores resultados para a empresa e ao mesmo tempo agregando valor à carreira de cada empregado.
ÉTICA:	
	Capacidade de auto-administrar a natureza dos seus atos, de modo a seguir uma conduta moral, humana e profissional voltada para o bem estar dos pacientes, da empresa e da sociedade.
EFETIVIDADE:	
	Capacidade de realizar ações que produzam resultados que atendam ou excedam as expectativas, dentro dos padrões de qualidade esperada pela empresa, com o menor custo operacional possível.

Anexo 17 – Empresa F: Atribuições do cargo Operador de CCO**OPERADOR DO CENTRO DE CONTROLE OPERACIONAL****Missão:**

- Operar os computadores e consoles do Centro de Controle Operacional

Responsabilidades:

- Controlar a operação de linha metroviária através do ponto de controle centralizado.
- Operar os computadores do Sistema de Controle de Arrecadação e Passageiros.
- Operar os consoles de controle de trens.
- Operar os consoles de controle do sistema de energia.
- Operar os consoles de controle de fluxo de passageiros e equipamentos auxiliares.
- Monitorar os treinandos durante o processo de capacitação dos operadores para os diferentes postos.
- Manter interface com órgãos públicos e sistemas de transporte de passageiros.
- Manter interface com o Centro de Informações da Manutenção.
- Aplicar estratégias de contorno em situações de anormalidade e avaliar seus resultados.
- Cumprir todas as Normas e Procedimentos.

Anexo 18 – Empresa F: Tabela de progressão salarial para Operador de CCO

ESTRUTURA FUNCIONAL (POSTOS)

Console Elétrica – 3
 Console Trens – 3
 Console Passageiros – 3
 Computadores – 3

MODELO PROPOSTO

O modelo proposto prevê 12 possibilidades de acesso na carreira, tendo como base as seguintes premissas:

- Consoles com complexidade/pesos diferentes;
- Remuneração após habilitação em treinamento;
- Nenhum console é pré-requisito de outro;
- Aumentos mais significativos entre a habilitação de um console a outro;
- Carência mínima entre treinamentos de dois anos.

PESOS DOS CONSOLES

CTL – Computadores – 10%
 CPA – Passageiros – 25%
 CCE – Elétrica – 25%
 CCT – Trens – 40%

EVOLUÇÃO SALARIAL PROPOSTA

Salário inicial para a carreira P026 = R\$ 1940,04			
CRÉDITOS	PLANO SALARIAL	SALÁRIO	PERCENTUAL DE AUMENTO (*)
10	PP030	2076,28	7,2%
25	PP031	2150,68	3,58%
35	PP033	2233,40	3,85%
40	PP034	2265,35	1,43%
50	PP035	2351,04	3,78%
60	PP036	2405,51	2,32%
65	PP037	2462,80	2,38%
75	PP038	2543,27	3,27%
90	PP039	2622,90	3,13%
100	PP040	2730,04	4,08%
* Percentual calculado sobre o salário inicial da carreira (P026)			

Anexo 19 – Empresa G: Oficial de Usinagem e Cargos de Origem

Sistema de Remuneração por Habilidade

Cargos de Origem

Local: Campinas

3085 Oficial Usinagem	Produção
0029 A 12 TORNEIRO MECÂNICO CNC	2C
0373 A 09 TORNEIRO MECÂNICO B	2E
0392 A 12 TORNEIRO MECÂNICO A	2C
0403 A 11 TORNEIRO MECÂNICO B	2E
0456 A 10 TRACADOR DE USINAGEM LEVE B	1B
0463 A 11 TRACADOR DE USINAGEM LEVE A	2D
0464 A 12 FRESADOR A	2C
0466 A 11 TRACADOR DE USINAGEM MÉDIA B	1A
0471 A 10 TORNEIRO MECÂNICO A	2C
0483 A 12 MADRILADOR B	2E
0520 A 12 TORNEIRO VERTICAL B	2E
0523 A 11 FRESADOR B	2E
0545 A 13 MADRILADOR A	2B
0547 A 13 TORNEIRO VERTICAL A	2B
0560 A 12 TRACADOR DE USINAGEM MÉDIA A	2C
0561 A 12 TRACADOR USINAGEM PESADA B	2E
0573 A 13 TRACADOR DE USINAGEM PESADA A	2B
0726 A 08 OPERADOR DE FURADEIRA RADIAL B	1C
0735 A 09 OPERADOR DE FURADEIRA RADIAL A	1B
0743 A 10 TORNEIRO MECÂNICO C	1C
0744 A 10 OPERADOR DE FURADEIRA COORD. B	1C
0752 A 11 RETIFICADOR B	2E
0753 A 11 OPERADOR DE FURADEIRA COORD. A	1B
0758 A 12 TORNEIRO HORIZONTAL B	2E
0765 A 12 RETIFICADOR A	2C
0775 A 13 TORNEIRO HORIZONTAL A	2B
1024 A 10 OPERADOR DE FURADEIRA UNIV. B	1A
1078 A 12 OPERADOR DE FURADEIRA COORD. FE	1C
1103 A 11 OPERADOR DE FURADEIRA UNIV. A	2D
1160 A 12 OPERADOR DE FURADEIRA COORD.	1C
8042 A 09 RETIFICADOR C	1C
9966 A OPERADOR DE FURADEIRA C	1E
9977 A MADRILADOR C	1E

Anexo 20 – Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências

Sistema de Remuneração por Habilidade

Catálogo de Competências Técnicas e Competências Comportamentais

Competências Técnicas:

Peso mínimo = 2 x a maior Competência Comportamental

Competências Comportamentais:

Peso = 1

Balanceamento:

Competências Técnicas = entre 50 a 70% / Competências Comportamentais = entre 30 a 50%

Técnica

Escolaridade

Auto explicativo

Variáveis: Indefinid

Experiência

Auto explicativo

Variáveis: Indefinid

Idiomas Estrangeiros

Auto explicativo

Variáveis: Indefinid

Informática

Auto explicativo

Variáveis: Indefinid

Know-How Técnico

Domínio de conhecimentos técnicos relacionados à área de atuação

Variáveis: 4

Multifuncionalidade

Auto explicativo

Variáveis: Indefinid

Supervisão

Responde técnica e administrativamente pelas atividades do setor.

X.1. Não se aplica X.2. Aplica-se

Variáveis: 2

Tolerância

Graus de diferença máxima admitida entre as especificações técnicas e o obtido

X.1. Alta tolerância X.2. Média tolerância X.3. Baixa tolerância

Variáveis: 3

Comportamental

Autoridade Técnica

Reconhecimento técnico evidente capaz de subsidiar e influenciar decisões e ações, independente do nível hierárquico

Variáveis: 4

Capacidade de Liderança

Habilidade e efetividade em transmitir, informar, formar e acompanhar técnica e comportamentalmente os membros da equipe, conduzindo o grupo ao atingimento de metas e objetivos comuns.

Variáveis: 4

Habilidade e assertividade em transmitir, informar, formar e acompanhar técnica e comportamentalmente os membros da equipe

Variáveis: 4

Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências (continuação)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Catálogo de Competências Técnicas e Competências Comportamentais

Competências Técnicas:

Peso mínimo = 2 x a maior Competência Comportamental

Competências Comportamentais:

Peso = 1

Balanceamento:

Competências Técnicas = entre 50 a 70% / Competências Comportamentais = entre 30 a 50%

Capacidade de Negociação

Capacidade de otimizar conclusões de acordos, considerando os aspectos comerciais e éticos envolvidos

Variáveis: 4

Capacidade de Orientação e Formação

Habilidade em transmitir, informar, formar e acompanhar tecnicamente outros

Variáveis: 4

Capacidade de Propor Soluções e Melhorias

Iniciativa, criatividade e técnica na busca de soluções e melhorias constantes

Variáveis: 4

Iniciativa, criatividade técnica e comprometimento na busca de soluções e melhorias constantes

Variáveis: 4

Comprometimento

Flexibilidade para entendimento e atuação em atividades prioritárias e disponibilidade em situações emergenciais

Variáveis: 4

Comunicação

Capacidade de ministrar, trocar ou discutir idéias e conceitos, motivar e convencer pessoas, grupos homogêneos e heterogêneos

Variáveis: 4

Concentração

Aplicar, empregar e dirigir o pensamento e atenção de modo intenso

Variáveis: 4

Confiabilidade

Discernimento, responsabilidade e discrição na utilização ou manuseio de dados e informações confidenciais e estratégicas autorizadas

Variáveis: 4

Conhecimento do Produto / Processo / Cliente

Grau de conhecimento em relação ao processo de fabricação, características do produto e especificações do cliente

Variáveis: 4

Conhecimento do Produto / Processo / Cliente ou Conceito

Grau de conhecimento em relação ao processo de fabricação, características do produto e especificação do cliente ou conceitos técnicos aplicáveis

Variáveis: 4

Conhecimento do Produto / Processo / Cliente / Fornecedor

Grau de conhecimento em relação ao processo de fabricação, características do produto e especificação do cliente / fornecedor

Variáveis: 4

Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências (continuação)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Catálogo de Competências Técnicas e Competências Comportamentais

Competências Técnicas:

Peso mínimo = 2 x a maior Competência Comportamental

Competências Comportamentais:

Peso = 1

Balanceamento:

Competências Técnicas = entre 50 a 70% / Competências Comportamentais = entre 30 a 50%

Conhecimento do Produto / Processo / Fornecedor

Grau de conhecimento em relação ao processo de fabricação, características do produto e especificações do fornecedor

Variáveis: 4

Cooperação e Trabalho em Equipe

Facilidade de realizar atividades em equipe e de relacionamento com os demais membros do grupo

Variáveis: 4

Facilidade de liderar ou participar de grupos de trabalho colaborando no atingimento de metas e objetivos comuns

Variáveis: 4

Facilidade de participar, colaborar e realizar atividades em equipe

Variáveis: 4

Desafio

Capacidade de raciocínio conceitual, aplicando, empregando e dirigindo o pensamento e atenção de modo intenso na superação de obstáculos

Variáveis: 4

Independência

Capacidade de manter-se alheio à envolvimento e/ou tolhimentos na execução das tarefas descritas

Variáveis: 4

Organização

Facilidade em ordenar, indexar, arquivar, localizar objetos e documentos de forma lógica e prática

Variáveis: 4

Facilidade em priorizar atividades, bem como indexar, arquivar, localizar objetos e documentos de forma lógica e prática

Variáveis: 4

Organizar, Zelo e Limpeza

Facilidade em ordenar, indexar, arquivar, localizar e manter limpo e em perfeitas condições de uso equipamentos, objetos e documentos

Variáveis: 4

Perseverança

Capacidade de superar obstáculos, almejando, focando e obtendo resultados finais positivos

Variáveis: 4

Precisão

Capacidade de priorizar e executar regularmente as tarefas descritas de forma exata

Variáveis: 4

Capacidade de priorizar e executar regularmente as tarefas descritas sem erros

Variáveis: 4

Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências (continuação)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Catálogo de Competências Técnicas e Competências Comportamentais

Competências Técnicas:

Peso mínimo = 2 x a maior Competência Comportamental

Competências Comportamentais:

Peso = 1

Balanceamento:

Competências Técnicas = entre 50 a 70% / Competências Comportamentais = entre 30 a 50%

Qualidade no Atendimento

Cortesia, eficácia, objetividade e empatia em contatos externos

Variáveis: 4

Relações do Trabalho

Conduta do funcionário dentro de normas e aspectos disciplinares no trabalho como cumprimento às normas de segurança e utilização de EPI's, faltas e atrasos, organização asseio pessoal e do local de trabalho

Variáveis: 4

Conduta do funcionário dentro de normas, política de integridade e aspectos disciplinares no trabalho como cumprimento às normas de segurança e utilização de EPI's, faltas e atrasos, organização asseio pessoal e do local de trabalho

Variáveis: 4

Responsabilidade por Decisões

Grau de implicação ou consequências técnicas, comerciais ou financeiras decorrentes da tomada de decisões

X.1. Não possui X.2. Pequena X.3. Alta

Variáveis: 3

Sensibilidade para Identificação de Problemas

Percepção apurada para identificar desvios do planejado

Variáveis: 4

Velocidade de Resposta

Rapidez e flexibilidade, com qualidade, na execução das tarefas descritas

Variáveis: 4

Rapidez e flexibilidade, com qualidade, cumprimento de prazos e compromissos assumidos na execução das tarefas descritas

Variáveis: 4

Rapidez e flexibilidade, com qualidade, cumprimento de prazos, compromissos assumidos e disponibilidade em situações emergenciais na execução das tarefas descritas

Variáveis: 4

Rapidez com qualidade, cumprimento de prazos e compromissos assumidos na execução das tarefas descritas

Variáveis: 4

Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências (continuação)**Visão Cliente / Fornecedor**

Capacidade de integração e cooperação entre clientes/fornecedores internos e/ou externos

Variáveis: 4

Capacidade de integração e cooperação entre clientes/fornecedores internos

Variáveis: 4

Zelo

Cuidado no manuseio de produtos acabados e na utilização de ferramentas, máquinas, equipamentos e instalações

Variáveis: 4

Cuidado na utilização de ferramentas, máquinas, equipamentos e instalações

Variáveis: 4

Cuidado no manuseio de materiais e na utilização de ferramentas, máquinas, equipamentos e instalações

Variáveis: 4

Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências (continuação)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Responsabilidade, Autonomia e Competências

Local: Campinas

3085 Oficial Usinagem

Produção

Responsabilidades:

Furadeiras

1. Prepara e opera furadeira radial, para furar, rosquear, alargar, rebaixar e mandrilar peças componentes de motores, geradores e locomotivas, obedecendo medidas e especificações constantes em desenhos.
2. Prepara e opera furadeira coordenada, para furar, rosquear, alargar e mandrilar escudo e tampa de rolamento para motores, anéis, segmentos para rotor, anel de comutador, placas para aperto de pólos, etc., obedecendo instruções de processo, especificações de materiais e medidas constantes em desenhos.

Fresadoras

3. Prepara e opera máquinas fresadoras verticais, horizontais e universais para usinar engrenagens, encaixes, rasgos de chavetas, furações mandriladas, coordenadas e alargadas, entalhes para acoplamentos, alavancadas, contatos e segmentos de peças, componentes de motores, geradores, hidrogeradores e de locomotivas.

Mandriladora

4. Prepara e opera mandriladoras, para executar serviços coordenados, visando mandrilar, rebaixar, facear, rosquear e fresar peças componentes de motores, hidrogeradores, turbinas hidráulicas e de locomotivas, de acordo com especificações constantes em desenhos e folhas de processo.

Tornos Mecânicos

5. Prepara e opera tornos mecânicos horizontais (convencionais ou CNC) para usinar, interna e externamente, partes de peças cilíndricas e cônicas, furar e alargar encaixes, executar qualquer tipo de rosca, chanfrar, facear, desbastar, rebaixar e retificar, de acordo com especificações contidas em desenhos.

Torno Horizontal

6. Prepara e opera tornos mecânicos horizontais para desbastar, facear, retificar, abrir rasgos para encaixes, tornear diâmetros paralelos e cônicos de grande e médio porte, chanfrar e cortar peças e componentes para motores, geradores, turbinas hidráulicas e locomotivas, de acordo com especificações constantes em desenhos e folhas de processos.

Torno Vertical

7. Prepara e opera tornos verticais, para desbastar, facear, retificar, abrir rasgos para encaixes, chanfrar e cortar peças de alta precisão, componentes de motores, geradores e locomotivas, de acordo com especificações constantes em desenhos e folhas de processo.

Retifica

8. Prepara, regula e opera máquinas retificadoras para retificar, interna e externamente, canais, roscas, perfis, faces bem como superfícies cilíndricas, cônicas, planas e perfis, seguindo especificações contidas em desenhos e instruções recebidas do superior imediato.

Traçagem

9. Risca e punciona em peças, traçados de medidas e formas, de acordo com especificações contidas em desenhos e folhas de processo, para dar base às operações de usinagem, futura montagem e servir como ponto de referência ao alinhamento da peça na máquina.

Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências (continuação)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Responsabilidade, Autonomia e Competências

Local: Campinas

- Limitada à supervisão constante
- Atende à normas, procedimentos e fichas de processo (desenhos, croquis, etc.) previamente estabelecidos
- Liberdade de atuação dentro dos limites de rotinas pré-estabelecidas

Competências Técnicas:

A. Multifuncionalidade

- A.1. Executa as atividades descritas nos itens 1 e 2
- A.2. Executa as atividades descritas nos itens 1 a 3 ou
Executa as atividades descritas no item 5 ou
Executa as atividades descritas no item 8
- A.3. Executa as atividades descritas nos itens 1 a 4 ou
Executa as atividades descritas nos itens 5 a 7 ou
Executa as atividades descritas no item 9

B. Escolaridade

- B.1. 1º grau em andamento
- B.2. 1º grau completo
- B.3. SENAI (cursos relacionados à área de atuação)

C. Experiência

- C.1. Até 2 anos (interna ou externa)
- C.2. De 2 a 5 anos de experiência, sendo pelo menos 2 anos de experiência interna
- C.3. Mais de 5 anos de experiência, sendo pelo menos 4 anos de experiência interna

D. Tolerância

Grau de diferença máxima admitida entre as especificações técnicas e o obtido

- D.1. Alta
- D.2. Média
- D.3. Pequena

E. Multifuncionalidade Adicional

- E.1. Executa até 2 (duas) atividades alheias às descritas acima
- E.2. Executa 3 (três) ou mais atividades alheias às descritas acima

F. Know-How Técnico

Conhecimento de técnicas relacionados à sua área de atuação (metrologia, leitura e interpretação de desenhos, elétrica básica, mecânica básica, testes e ensaios diversos, ferramentas de corte, dobra e repuxo, desenho mecânico, trigonometria e equipamentos de medição, projetor de perfil, ângulos de corte, ajuste de bancada, montagem de rolamentos, esquemas elétricos, corrente contínua, matemática aplicada, conversão de medidas e valores elétricos, análise de circuitos elétricos).

- F.1. Abaixo das expectativas
- F.2. Dentro das expectativas
- F.3. Acima das expectativas
- F.4. Supera as expectativas

G. Porte de usinagem

Tonelagem individual de peças usinadas

- G.1. Usinagem leve ou média (Peças de até 15 toneladas)
- G.2. Usinagem pesada (Peças com mais de 15 toneladas)

Empresa G: Catálogo de Habilidades e Competências (continuação)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Responsabilidade, Autonomia e Competências

Local: Campinas

Competências Comportamentais:

A. Capacidade de Propor Soluções e Melhorias

Iniciativa, criatividade e técnica na busca de soluções e melhorias

A.1. Abaixo das expectativas (Regular)

A.2. Dentro das expectativas (Bom)

A.3. Acima das expectativas (Muito Bom)

A.4. Muito acima das expectativas (Ótimo)

B. Conhecimento do Processo / Produto / Cliente

Grau de conhecimento em relação ao processo de fabricação, características do produto e especificações do cliente

B.1. Abaixo das expectativas (Regular)

B.2. Dentro das expectativas (Bom)

B.3. Acima das expectativas (Muito Bom)

B.4. Muito acima das expectativas (Ótimo)

C. Visão Cliente / Fornecedor

Capacidade de integração e cooperação entre clientes / fornecedores internos

C.1. Abaixo das expectativas (Regular)

C.2. Dentro das expectativas (Bom)

C.3. Acima das expectativas (Muito Bom)

C.4. Muito acima das expectativas (Ótimo)

D. Relações do Trabalho

Conduta do funcionário dentro de normas e aspectos disciplinares no trabalho, como cumprimento às normas de segurança e utilização de EPI's, faltas e atrasos, organização, asseio pessoal e do local do trabalho

D.1. Abaixo das expectativas (Regular)

D.2. Dentro das expectativas (Bom)

D.3. Acima das expectativas (Muito Bom)

E. Velocidade de Respostas

Rapidez com qualidade, cumprimento de prazos e compromissos assumidos na execução das tarefas descritas

E.1. Abaixo das expectativas (Regular)

E.2. Dentro das expectativas (Bom)

E.3. Acima das expectativas (Muito Bom)

E.4. Muito acima das expectativas (Ótimo)

F. Comprometimento

Flexibilidade para entendimento e atuação em atividades prioritárias e disponibilidade em situações emergenciais

F.1. Abaixo das expectativas (Regula)

F.2. Dentro das expectativas (Bom)

F.3. Acima das expectativas (Muito Bom)

F.4. Muito acima das expectativas (Ótimo)

Anexo 21 – Empresa G: Habilidades e suas Ponderações (Oficial de Usinagem)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Balanceamento de Competências Técnicas e Competências Comportamentais

Local: Campinas

3085 Oficial Usinagem

TÉCNICA	Código	Peso	Pontos	Produção Participação
Multifuncionalidade	A	8	24	
Escolaridade	B	2	6	
Experiência	C	1	3	
Tolerância	D	4	12	
Multifuncionalidade Adicional	E	4	8	
Know-How Técnico	F	2	8	
Porte de Usinagem	G	4	8	
Soma			69	75%

COMPORTAMENTAL	Código	Peso	Pontos	Participação
Capacidade de Propor Soluções e Melhorias	A	1	4	
Conhecimento do Processo/Produto/Cliente	B	1	4	
Visão Cliente/Fornecedor	C	1	4	
Relações do Trabalho	D	1	3	
Velocidade de Resposta	E	1	4	
Comprometimento	F	1	4	
Soma			23	25%

Anexo 22 – Empresa G: Tabela de Salários (Oficial de Usinagem)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Faixas Salariais da Empresa

1,00
220,00 Horas / Mês

Local: Campinas

3085 Oficial Usinagem

Produção

Posição	Step	Pontos	Salário Mês	Salário Hora
1				
	E	31 a 35	513,00	2,33
	D	36 a 39	558,36	2,54
	C	40 a 43	607,74	2,76
	B	44 a 48	661,48	3,01
	A	49 a 51	719,97	3,27
2				
	E	52 a 55	783,64	3,56
	D	56 a 60	852,93	3,88
	C	61 a 63	928,35	4,22
	B	64 a 68	1.010,45	4,59
	A	69 a 72	1.099,80	5,00
3				
	E	73 a 75	1.197,05	5,44
	D	76 a 80	1.302,90	5,92
	C	81 a 84	1.418,11	6,45
	B	85 a 88	1.543,51	7,02
	A	89 a 92	1.680,00	7,64

Anexo 23 – Empresa G: Parâmetros para Avaliação (Oficial de Usinagem)

Sistema de Remuneração por Habilidade

Manual de Avaliação

Local: Campinas

3085 Oficial Usinagem

Produção

TÉCNICA

Mínimo: 31 Máximo: 92

Multifuncionalidade

Código	Peso	Nível	Pontos
A	8	1	8
		2	16
		3	24

Escolaridade

Código	Peso	Nível	Pontos
B	2	1	2
		2	4
		3	6

Experiência

Código	Peso	Nível	Pontos
C	1	1	1
		2	2
		3	3

Tolerância

Código	Peso	Nível	Pontos
D	4	1	4
		2	8
		3	12

Multifuncionalidade Adicional

Código	Peso	Nível	Pontos
E	4	1	4
		2	8

Know-How Técnico

Código	Peso	Nível	Pontos
F	2	1	2
		2	4
		3	6
		4	8

Porte de Usinagem

Código	Peso	Nível	Pontos
G	4	1	4
		2	8

COMPORTAMENTAL

Capacidade de Propor Soluções e Melhorias

Código	Peso	Nível	Pontos
A	1	1	1
		2	2
		3	3
		4	4

Conhecimento do Processo/Produto/Cliente

Código	Peso	Nível	Pontos
B	1	1	1
		2	2
		3	3
		4	4

Visão Cliente/Fornecedor

Código	Peso	Nível	Pontos
C	1	1	1
		2	2
		3	3
		4	4

Anexo 24 – Empresa G: Exemplo de Avaliação (Oficial de Usinagem)

CRÍTICA DE AVALIAÇÃO – 02/2002

Hs.: 15:23:11

Data: 18/03/2002

FUNCIONÁRIO MATRÍCULA	COMPETÊNCIA	TP	AVAL.	PESO	PONTOS
	066 – Multifuncionalidade	TC	2	8	16
	110 – Capacidade de propor soluções e mel.	CP	3	1	3
	114 – Comprometimento	CP	3	1	3
	124 – Comprometimento do Proc/Prod/Cli	CP	3	1	3
	135 – Escolaridade	TC	2	2	4
	141 – Experiência	TC	2	1	2
	158 – Know-How Técnico	TC	3	2	6
	170 – Multifuncionalidade Adicional	TC	2	4	8
	176 – Relações do Trabalho	CP	2	1	2
	186 – Tolerância	TC	3	4	12
	190 – Velocidade de Resposta	CP	3	1	3
	197 – Visão Cliente/Fornecedor	CP	3	1	3
	201 – Porte de Usinagem	TC	2	4	8
Total de Pontos ...					73